أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن)

The Effect of Supply Chain Capabilities on Achieving Competitive Advantage

(A Case Study of The Kawar Companies Group in Jordan)

إعداد

محمد أحمد حسين عساف

إشراف

الأستاذ الدكتور

كامل محمد المغربي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

أيار 2015

تفويض

أنا **محمد أحمد حسين عساف**، أفوّض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: محمد أحمد حسين عساف

التاريخ: 27/ 5/ 2015 م

التوقيع:



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " **أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (مجموعة شركات قعوار في الأردن: دراسةحالة)** ".

وأجيزت بتاريخ 19 / 05 / 2015م

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي	مشرفاً/ جامعة الشرق الأوسط	....
الدكتور فراس أبوقاعود	عضواً/ جامعة الشرق الأوسط	....
الأستاذ الدكتور زكريا مطلك الدوري	ممتحناً خارجياً / جامعة الأسراء	....

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.. وصلى الله على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم....

عرفانا بالجميل أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور/ كامل محمد المغربي الذي تشرفت بإشرافه على رسالتي, وقدم لي العون والمساعدة طيلة إعداد هذه الرسالة حتى أصبحت هذه الرسالة على ما هي عليه اليوم، والذي يستحق مني دائما الاحترام والتقدير فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها.

وشكري وامتناني أيضا إلى كل من أسهم في إثراء هذا العمل ونجاحه, سائلة الله عز وجل أن يكتب لنا أجره وان يحسب عنده عملا ينتفع به.

الباحث

محمد أحمد عساف

الإهداء

أتوجه به إلى والديَّ

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى من أثروني على أنفسهم

إلى إخوتي

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة

إلى من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

الباحث

محمد أحمد عساف

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن)

إعداد الطالب

محمد أحمد حسين عساف

إشراف

الأستاذ الدكتور

كامل محمد المغربي

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن)

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (45) مفردة، لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (120) فردا. وفي ضوء ذلك قام الباحث بتوزيع (120) استبانة وتم استرجاع (96) استبانة ثم استبعد منها (12) استبانة لعدم اكتمال تعبئتها بشكل كامل, واجري التحليل على (84) استبانة بنسبة (87.50%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة، وقد قام الباحث باختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي ينبثق عنها أربعة فرضيات فرعية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد ببعدها (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة

الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. أن تعمل مجموعة شركات قعوار في الأردن بإعطاء أهمية اكبر لمشاركة الموردين الرئيسين في العمليات التطويرية والتشغيلية لخدماتها.
2. أن تقوم مجموعة شركات قعوار في الأردن بإعطاء أهمية اكبر بمشاركة شركائها الاستراتيجيين بالمعلومات الأساسية ذات العلاقة بعملياتها الخدماتية والتوريدية.
3. التأكيد على ضرورة إيجاد نظم مرنة من قبل مجموعة شركات قعوار في الأردن للاستجابة بشكل فعال وسريع لأوامر العملاء.

سلسلة التوريد

الميزة التنافسية

The Effect of Supply Chain Capabilities on Achieving Competitive Advantage (A Case Study of The Kawar Companies Group in Jordan)

Prepared by

Mohammad Ahmed Assaf

Supervisor

Prof. Kamel Al Mughrabi

Abstract

This case study in Kawar group companies aimed to investigate in "The Effect of Supply Chain Capabilities on Achieving Competitive Advantage". In order to achieve the objective of the study, the researcher designed a questionnaire consisted of (45) paragraph in order to get the primary information. The study sample consisted of (120) individual, The researcher distributed (120) questionnaires but the returns were (96) questionnaires out of which (12) were discarded because of their inappropriate, the number of usable questionnaire was (84) or (87.50%).

The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and statistical methods were used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives. Such as multiple and stepwise regression analysis, arithmetic means and standard deviation, the main results of the study were:

1- There was a strong impact of supply chain capabilities (Integration with brokers and distributors) in achieving competitive advantage (Cost) at level ($\alpha \leq 0.05$). 2- There was a strong impact of supply chain capabilities (Integration with suppliers, integration with brokers and distributors, and integration with customers) in achieving competitive advantage (Quality) at level ($\alpha \leq 0.05$). 3- There was a strong impact of supply chain capabilities (Integration with brokers and distributors) on achieving competitive advantage (Flexibility) at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study were:

1. Kawar group in Jordan should involve major suppliers in the development and operations of services to them, which will reflect great importance in it.
2. Kawar of companies in Jordan should involve strategic partner with the basic information which related with their services and distribution operations.
3. Emphasis on the need to find flexible systems by Kawar Group Companies in Jordan to respond more effectively and rapidly to customer orders.

Supply chain

Competitive advantage

الفصل الأول
مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

(1 – 1): تمهيد:

أصبح لزاما على المنظمات في عصر العولمة والإنفتاح المعاصر الذي يميز عالم وبيئة الأعمال سريعة التغير التحول نحو الأنماط التنظيمية الجديدة وذلك بالاستفادة من التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشارك الذي يتسم بانفتاح ومرونة أكبر، وفي ظل هذه التحولات التي اتسمت بالمزيد من تركيز المنظمات على المعرفة تتزايد أهمية التوجه الإبداعي في توليد قيمة إضافية للمنظمات وفي تحقيق ميزتها التنافسية، حيث تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي ترتكز عليها أداء المنظمات ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا للمنافسين الآخرين نظراً لمحدودية موارد المنظمة من جانب وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر، وهكذا فالميزة التنافسية تعد مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال(المطيري،2012).

تمارس معظم منظمات الإعمال أنشطتها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن وتغير ظروف الأسواق مما يتوجب على المنظمات أن تتفرد عن غيرها من المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة لكي تتمكن من التكيف والبقاء في ظل ظروف البيئة المتغيرة وتحقق أهداف إستراتيجية بعيدة الأمد وهذا لا يتم إلا من خلال اهتمام المنظمات ومعرفتها بقواعد التنافس لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على التفوق على المنافسين(البكري، 2008).

وبسبب التحديات الكثيرة التي تواجهها منظمات الأعمال مثل العولمة والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتج (مرحلة البحث والتطوير والتخطيط والتصميم وقبل مرحلة الإنتاج وفي مرحلة الإنتاج وبعد مرحلة الإنتاج وبعد مرحلة البيع) أصبح عليها أن تبحث باستمرار على كيفية الحصول على حصة سوقية كبيرة والحصول على مركز تنافسي متميز. وانطلاقا مما تقدم فقد ظهرت موضوعات جديدة في سلسلة التوريد منها رضا الزبون والشراكات وإبعاد التنافس للوصول إلى ميزة تنافسية على مستوى الشركات مما توجب من الشركات الاهتمام بها (جاسم،2010).

ظهرت الحاجة إلى سلاسل التوريد وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب الشركة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة والموردين، ذلك أن سلسلة التوريد الإدارية تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات، وهي أيضا تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، ذلك ان الكفاءة هي الفاعلية والنجاح (العموش، 2003).

وتعتبر سلسة التوريد الأكثر تفاعلا مع بيئتها الداخلية والخارجية، وإنها تلعب دورا في تطوير الأداء وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها.وبما ان تفاعل الشركة مع البيئة يعد شرطا أساسيا لبقائها ووجودها وان الاستجابة لمتغيرات البيئة والتكيف معها، يحتم على إدارة الشركات القيام بالتخطيط الاستراتيجي لسلسة التوريد وبما يناسب هذه التغيرات (Tracy, etal, 2009, p:411).

ومن المعروف ان إدارة سلسلة التوريد تبدأ بتصميم المنتج أو الخدمة وتنتهي في الوقت الذي تباع فيه وتستهلك نهائيا ويستغنى عنها المستهلك. وتشمل تصميم المنتج وتدبير الاحتياجات والتنبؤ والتخطيط والإنتاج والتوزيع والانجاز وخدمة ما بعد البيع (Swaminathan and Tayur, 2003). وعلى هذا الأساس فان الدراسة الحالية تسعى لبيان اثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية وقد اختار الباحث إجراء هذه الدراسة على فروع مجموعة شركات قعوار في مدينة عمان.

(1 – 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمارس معظم الشركات أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن وتغير ظروف الأسواق مما يتوجب على الشركات أن تتفرد عن غيرها من الشركات الأخرى العاملة في نفس الصناعة لكي تتمكن من التكيف والبقاء في ظل الظروف البيئية المتغيرة وتحقيق أهداف إستراتيجية بعيدة الأمد. وبسبب التحديات الكثيرة التي تواجهها الشركات مثل العولمة والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتج، ووجود تباين في مستوى الإدارة مع كل من العلاقة مع الموردين والعلاقة مع الزبائن الأمر الذي يتطلب نجاح إستراتيجية المنظمة في المدى البعيد على تكامل سلسلة التوريد بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار ما ينعكس من تحسين على أداء الأعمال والميزة التنافسية. فقد لمس الباحث من خلال عمله في إحدى شركات مجموعة قعوار، التي تعتبر من الشركات الرائدة في مجال الملاحة ووكلاء الشحن في الأردن إلى وجود تباين في مستوى إدارة سلسلة التوريد مع كل من العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، العلاقة مع الزبائن، وبما ان منطقة الأردن منطقة صغيرة نسبة بالدول المجاورة ووجود الكثير من الشركات المنافسة مما يجعل المنافسة شديدة، بالرغم من ان إدارة سلسلة التوريد تعتبر وعلى نحو متزايد، عاملا متنافسا في نجاح هذه الشركات (Awad and Nassar, 2010). ولذلك فان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على قدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركات قعوار وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

السؤال الرئيسي الأول

هل يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:-

السؤال الفرعي الأول

هل يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

السؤال الفرعي الثاني

هل يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

السؤال الفرعي الثالث

هل يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين, التكامل مع الوسطاء والموزعين, التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

السؤال الفرعي الرابع

هل يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (التسليم) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

(1 - 3): أهداف الدراسة

بناء على المشكلة المطروحة فان الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. استكشاف مدى التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين) وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في مجموعة شركات قعوار.

2. بيان مدى التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الوسطاء والموزعين) وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في مجموعة شركات قعوار.
3. بيان التكامل لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الزبائن) وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في مجموعة شركات قعوار.

(1 – 4): أهمية الدراسة:

تعتبر منطقة الأردن منطقة صغيرة نسبة بالدول المجاورة وجود الكثير من الشركات المنافسة مما يجعل المنافسة شديدة، بالرغم من ان إدارة سلسلة التوريد تعد وعلى نحو متزايد، عاملا متنافسا في نجاح هذه الشركات، لذلك فان هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال النظر إلى الأمور التالية:

1- المساهمة في تطوير آلية عمل سلسلة التوريد في مجموعة شركات قعوار والحفاظ على استمراريتها لما في ذلك من منفعة عامة.

2- دعم الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية المستقبلية في مجال سلسلة التوريد على أداء شركات الملاحة ووكلاء الشحن بشكل عام، وبيان اثر إدارة هذه السلسلة في رفد المعلومات ومساعدتها في تحقيق الميزة التنافسية.

3- تحقيق الاستفادة لمجموعة شركات قعوار ومتخذي القرار فيها، وكذلك الإفادة للمهتمين في مجال الملاحة البحرية ووكلاء الشحن، وتقديم التوصيات التي تسهم في زيادة مستوى الفائدة المتحققة من الاهتمام بتكامل قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية مما يودي إلى تحقيق النجاح والأهداف بعيدة المدى.

4- تسهم هذه الدراسة في فتح أفاق لبحوث أخرى في مجالات قدرات سلسلة التوريد في تحقيق ميزة تنافسية والاهتمام بهم.

5- إنها توفر جانبا من قاعدة معلومات وبيانات حول واقع قدرات سلسلة التوريد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مما يسهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص في هذا الموضوع.

(1 – 5): فرضيات الدراسة وأسئلتها:

تستند هذه الدراسة على الفرضيات العدمية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولىHO_1

لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:-

الفرضية الفرعية الأولى HO_{1-1}

- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{1-2}:

- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

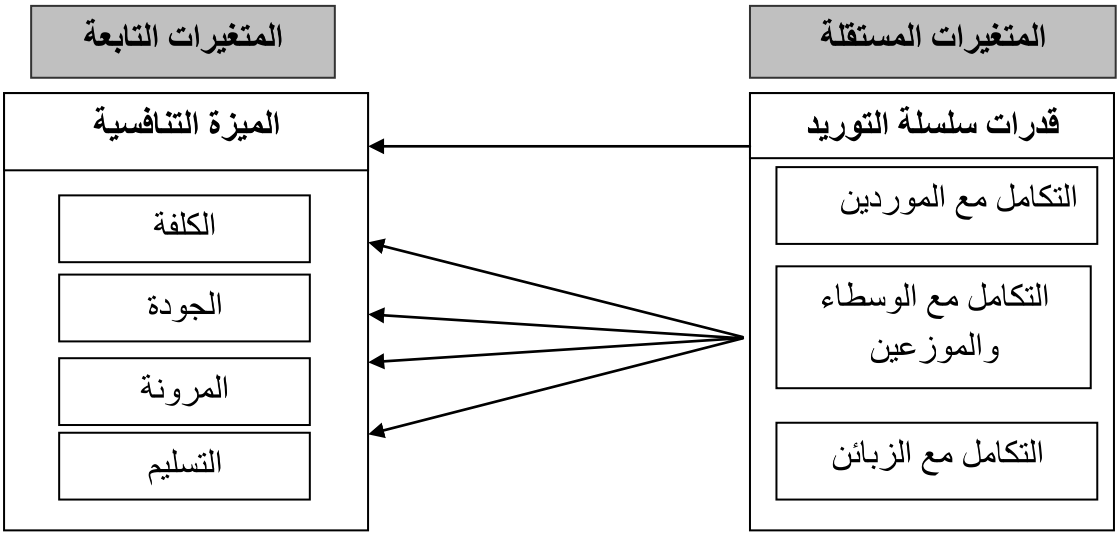
الفرضية الفرعية الثالثة HO_{1-3}:

- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين, التكامل مع الوسطاء والموزعين, التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة HO_{1-4}:

- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين, التكامل مع الوسطاء والموزعين, التكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (التسليم) لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 - 6): إنموذج الدراسة:



الشكل رقم (1) إنموذج الدراسة

تم الإعتماد في تحديد المتغيرات المستقلة على دراسة (البرازي،2012)، فيما تم الإعتماد في المتغيرات التابعة على دراسة (الطويل وإسماعيل، 2009).

(1 – 7): حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

الحدود البشرية: تتحدد بجميع العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا وممن يحمل لقب مدير (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف) من العاملين بمجموعة شركات قعوار.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المفترضة لإنجاز الدراسة وهي فصلين دراسيين للعام الدراسي 2014.

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على شركات مجموعة قعوار العاملة في مجال الملاحة ووكلاء الشحن والبالغ عددها 15 شركة.

الحدود العلمية: تعتمد هذه الدراسة في تحديد المتغيرات المستقلة: قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن) على ما أورده (2012، البرازي). وتحديد المتغيرات التابعة: الميزة التنافسية على ما أشار إليه (2008،الطويل واسماعيل) وهي (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).

(1 – 8): محددات الدراسة

1- تتحدد في ندرة السابقة التي تربط المتغيرين سلسلة التوريد والميزة التنافسية.

2- تتحدد في صعوبة إجراء المقابلات أو توزيع استبانة البحث واستردادها نتيجة انشغال المديرين.

(1 – 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- **سلسلة التوريد Supply Chain:** تمثل إدارة سلسلة التوريد مجموعة من المناهج المستخدمة لدمج بكفاءة الموردين والمصنعين والمستودعات، والمخازن، وبذلك يتم إنتاج السلع وتوزيعها بالكميات المناسبة إلى المواقع الصحيحة وفي الوقت المناسب، من أجل تقليل تكاليف النظام وفي نفس الوقت تحقيق مستوى خدمة مرضية للعميل (Simchi etal, 2008). وتعرف إجرائياً بأنها منهج منظم لإدارة التدفق للمواد والخدمات في شركة قعوار وصولا للعملاء.
- **التكامل مع الموردين:** وتعرف بأنها التعاون في خفض التكاليف وتحسين جودة المواد المشتراة، وخفض الوقت اللازم لتطوير المنتج، وتحسين فرص الحصول التكنولوجيا وتطبيقها (Wynstra etal, 2001). وتعرف إجرائياً بأنها التشارك بين الموردين وشركة قعوار والرؤية المستقبلية للعمل بينهما.
- **التكامل مع الوسطاء والموزعين:** يعد التكامل مع العملاء أفضل الممارسات التي يمكن إجراءها والتي تهدف إلى تحقيق رضا عالي للزبائن فضلاً عن الحد من خطر الفشل (Enkel etal, 2005). وتعرف إجرائياً بأنها علاقات التعاون بين الوسطاء والموزعين في سلسة التوريد في شركة قعوار الهادفة لتحقيق الميزة التنافسية.
- **التكامل مع الزبائن:** يعد التكامل مع العملاء أفضل الممارسات التي يمكن إجراءها والتي تهدف إلى تحقيق رضا عالي للزبائن فضلاً عن الحد من خطر الفشل (Enkel etal, 2005). وتعرف إجرائيا بأنها ممارسات شركة قعوار والتي تضعها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال النظر في الشكاوى وتنظيم الأعمال داخلها.

- **مفهوم الميزة التنافسية:** يؤكد (Macmillan and Tamp,2005,88) بان الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها،حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين. وتعرف إجرائياً بأنها ما تسعى إلى تحقيقه شركة قعوار من تفوق تحقيقا للميزة التنافسية بين منافسيها من الشركات.
- **الكلفة:** تعرف بأنها إستراتيجية تتبعها المنظمة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية إذا ما تمكنت من إنتاج منتجها بأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع ضرورة الحفاظ على مستوى مقبول نسبياً لدى المستهلك (دحبور،2010، ص 12). وتعرف إجرائياً بأنها الاستراتيجيات التي شركة قعوار لتحقيق الميزة التنافسية.
- **الجودة:** وهي حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها والتي تتطلب تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها(Heizer and Render,2001,36). وتعرف إجرائياً بأنها ما تحصل عليها شركة قعوار من قيم متوقعة تتناسب مع الأهداف المخطط لها.
- **المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن (بن عيشي، 2009). وتعرف إجرائياً بأنها مدى استجابة شركة قعوار للتغيرات التي تحدث.
- **التسليم:** إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمُنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن(الطويل وإسماعيل، 2008). وتعرف إجرائياً بأنها مدى تقديم شركات قعوار للمنتجات بأقل وقت ممكن.

الفصل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 – 1): سلسلة التوريد

(2 – 2): الميزة التنافسية

(2 – 3): الدراسات السابقة العربية والانجليزية

(2 – 4): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 – 1): سلسلة التوريد

يعتبر مفهوم إدارة سلسلة التوريد مفهوما متداخلا مع العديد من المجالات المعرفية، وهو ذو نشأة حديثة، مما يعني أنه يأخذ تدرجا مرحليا في النشوء والتبلور لا يوجد تعريف محدد مجمع عليه لإدارة سلسلة التزويد في الأدب الإداري فمفهوم إدارة سلسلة التزويد يتضمن مسارين منفصلين الأول يتعلق بإدارة الشراء والتزويد، والثاني يتعلق بالإدارة واللوجستيات (Feldmann, Müller 2003).

ويعرف (Keskinock And Tayur, 2001) بأنها كيانات موضوعة ومشموله في تصميم المنتج الجديد والخدمة وتدبير المواد الخام وتحويلها إلى منتجات شبه نهائية وتسليمها إلى العميل النهائي.

يعرف (Stevenson,2002) "بأنها تسلسل من المنظمات (تسهيلاتها، ووظائفها، وأنشطتها) المشتركة بإنتاج وتسليم سلعة أو خدمة، وتبدأ بموردين رئيسيين للمواد الأولية وتنتهي بالعميل النهائي".

ويعرفها (Lambert et al,2005) بشكل مختصر بأنها " شبكة من الشركات أو وحدات الأعمال المستقلة، تمتد من المورد الابتدائي إلى العميل النهائي".

أما (جواد والشموط،2008) فيرون بان سلسلة التوريد استمرارية تدفق المواد والخدمات من المصادر المختلفة من اجل إنتاج المنتجات النهائية وتسليمها إلى الزبائن لتحقيق رضائهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

فيما يعرف جاسم (2010) سلسلة التوريد بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة بدءا" باختيار مصادر التجهيز المواد الأولية ثم الإنتاج والتوزيع وانتهاء بالزبون النهائي من اجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفاعلية وتسليمها في الوقت المحدد لتحقيق رضا الزبون.

تعرف سلسلة التوريد على أنها المواد الخام غير المصنعة التي تنتهي إلى العميل في النهاية باستخدام توزيع ونقل السلع والخدمات. وتعد سلسلة التوريد الرابط بين الشركات من خلال المواد الإعلامية والتقاطعات في العمليات اللوجستية التي تساهم بشكل فعال في عمل دعاية للسلع والمنتجات بهدف زيادة بيعها، حيث أن جميع البائعين ومقدمي الخدمات والعملاء يعدون روابط لسلسلة التوريد.(Vitasek,2013)

ويعرف (Chopra & Meindl, 2004) سلسلة التوريد بأنها ديناميكية تدفق المعلومات والمنتجات والأموال بشكل مستمر بين المراحل المختلفة، وتشمل جميع الأطراف المعنية، بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل الاستجابة لطلبات الزبائن.

أما الكنعاني والعلي (2009: 35) فيعرفها على أنها " سلسلة تشمل التكامل في عمليات الإدارات وحتى المستخدمين النهائيين، سواء أكانت منتجات أو خدمات، بالإضافة إلى المعلومات والتي تشكل القيمة المضافة للزبائن".

وتعرف سلسلة التوريد بأنها مجموعة متكاملة من العمليات والإجراءات التي تسهم في دعم الشركات، وتفعيل الممارسات التجارية التي تربط بين المشترين والبائعين في السوق (Bagchi & Skjott-Larsen, 2002).

مما سبق يعرف الباحث سلسلة التوريد بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشركات باستمرارية من تدفق المواد والخدمات من أجل تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية وتسليمها

والتي تساهم بشكل فاعل في زيادة جودة المنتجات والسلع وتحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقيق أسبقيات تنافسية بين الشركات المنافسة.

تعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين والموقع الإلكتروني يشكل إحدى الأدوات الفاعلة لتأسيس هذه العلاقات والحفاظ عليها، وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والفعّال مع الزبائن بشكل متواصل لتحقيق رضاهم وضمان ولائهم. ويفيد هذا الأسلوب في تحقيق أعلى درجات التكامل ما بين الوظائف التسويقية وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة الزبائن داخل المؤسسة من جهة بحيث تصبح كل من عمليات الإنتاج والبيع والوظائف التسويقية في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن فيهما، وفي تكوين رأسمال الزبائن من جهة أخرى بالاحتفاظ بهم ومحاولة الإصغاء لمقترحاتهم وانتقاداتهم وتلبية رغباتهم الخاصة. وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي (المباشر) والذي يعتمد على تقديم المؤسسة لأفضل مزيج من الإشباع (منتجات تخصصية) لتحتفظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء، وهم العملاء الذين يحققون للمؤسسة أعلى الأرباح (عبدالغني،2005).

والتكامل يتضمن التكامل مع الموردين: تعني التشارك بين المورد والشركة في الرؤية المستقبلية للعمل معا، وان تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والالتزام، وتمتد لتشمل مشاركة المورد للشركة في أنشطتها المختلفة، وتتضمن العلاقات بعيدة الأمد بين الشركة والمورد جوانب أساسية هي: الاستمرارية والالتزام، والاتجاه طويل الأمد (الرفاعي، 2006، ص 23). التكامل مع الوسطاء والموزعين: وتعني تطوير علاقات تعاون وعمل مشترك بعيدة الأمد مع الوسطاء والموزعين في سلسلة التوريد، بهدف تحقيق التقارب والثقة العالية المتبادلة، والتنسيق الملائم للأنشطة، والحل المشترك للمشكلات، والتعلم المشترك، والمشاركة في النجاح والمكتسبات، إضافة إلى المخاطر،

وشفافية المعلومات وتوافرها بدرجات عالية (Kim, 2004, p: 38). والتكامل مع الزبائن: هي جميع الروابط المعبرة عن الممارسات التي تنطلق بها الشركات لغرض إدارة وحل الشكاوي الواردة من جانب الزبون، والعمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون وتحسين رضا الزبون، وتقديم منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجاته ورغباته، وصولاً إلى مستوى إسعاده (الرفاعي، 2006،ص24).

(2-1-1): أهمية سلسلة التوريد

تتحقق فوائد إدارة سلسلة التوريد للعملاء عندما يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذاك يقوم بتخزينه ويكون مسئولا عنه، أما الأثر على المورد فيكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كأرباح كما يمكن أن تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي(البرازي،2012) :

وتعد تقليل التكلفة واحدة من أهم الفوائد الرئيسة التي تنتج عن إدارة سلسلة التوريد في المنظمات والتي تساعد في خلق ميزة تنافسية بين المنظمات ورفع القدرة الشرائية لدى الزبائن عن طريق تخفيض الأسعار. ولأجل الوصول إلى هذه النتيجة وجدت المنظمات كافة أنها ومن الضروري العودة إلى مزيجها التسويقي وملاحظة العناصر التي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها هادفة تخفيض الكلف وزيادة الفاعلية، حيث من المعروف لدى جميع المختصين أن هناك مزيجاً تسويقياً مؤلفاً من أربعة عناصر أساسية، وهي المنتج، السعر، الترويج وأخيراً المكان. والحقيقة أن العنصر المتمثل بالمكان يعني التوزيع المادي أو حيث كلف الأخير تتمثل بـ: كلف النقل، كلف المخازن، كلف العمليات المتعلقة بالطلب وكذلك المعلومات، كلف متعلقة بالتجزئة، كلف نقل أو مناولة المخزون (الكنعاني والعلي، 2014).

ان عملية تحضير المنتجات والخدمات وتجهيزها من أصلها كمواد أولية إلى أن تصبح جاهزة للاستهلاك ما جانب الزبون، تحتاج إلى مراحل عدة وهذا ما تؤديه إدارة سلسلة التوريد في الواقع العملي، وحتى تتمكن الشركة من تحسين جودة المواد أو الخدمات المشتراه، لا بد أن تمتد مراحل سلسلة التوريد بدءا بالموردين الرئيسين وصولا إلى الزبون النهائي، وهذا المنظور المعاصر لسلسلة التوريد يؤدي إلى تحقيق منافع إستراتيجية وعملية، وبذلك يمكن تحقيق ميزة تنافسية لكل شركاء سلسلة التوريد (عبيدات وشاويش، 2001، 213).

وتعد سلسلة التوريد حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل، فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة، وتعد أيضا شبكة متحركة من التسهيلات لجميع الشركات مع اختلافها وتناقض أهدافها. وتمثل إدارة سلسلة التوريد مزيجا من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة لانتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها للعملاء، وتستخدم كوصف لكل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة (Koch, 2005: 115)

العمـلاء: تساعد إدارة سلسة التوريد الشركة على تحقيق الإتصال بالعملاء والتعامل معهم، لأن السلسلة تساعد الشركة على تحقيق ذلك، من خلال التعرف على رغبات العميل والوقت الذي يحتاج فيه المنتجات وسرعة توصيل هذه المنتجات. وقد أصبحت إدارة سلسلة التوريد ظاهرة هامة،وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب الشركة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة والموردين، ذلك أن إدارة سلسلة التوريد الإدارية تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات (البرازي، 2012).

القيمة السوقية: المثالية في سلسلة التوريد تؤدي إلى نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، الشريحة الضريبية المحددة، وفي سلسلة التوريد الذي تتصف بالكفاءة الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق ناتجا عنها مبيعات مرتفعة، فما يحتاجه العميل يجده عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها. تستخدم عادة القيمة السوقية مع القيمة العادلة للسوق ضمن معايير مختلفة (Kim, 2006).

- **التكاليف الرأسمالية:** إن التكاليف الرأسمالية في سلسلة التوريد مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات الذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع يكون الإنتاج متزامن بصورة أكبر من طلب العميل، ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى، الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل. كما وتمثل النفقات المتوجب دفعها في شراء الأراضي والمباني والإنشاءات، والمعدات المستخدمة في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات (Jurek, 2013).

- **الوفورات الرأسمالية:** فالإدارة الفعالة لسلسلة التوريد تعظم رأس المال العامل للشركة لأن المخزون سيتحول بطريقة مباشرة إلى أوراق قبض من وجهة النظر المالية فهذا التحول للمخزون سيؤثر تأثيرا إيجابيا على القيمة السوقية للشركة.

ويرى (داي،2008) بأن أهمية إدارة سلسلة التوريد تنبع من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة، ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي كالآتي:

1- الحاجة إلى تحسين العمليات.

2- رفع مستوى الشراء الخارجي.

3- تخفيض تكاليف النقل.

4- زيادة أهمية التجارة الالكترونية.

5- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.

6- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

(2-1-2): متطلبات نجاح سلسله التوريد

تتمثل نجاح متطلبات سلسلة التوريد كما حددها (Ross, 2011) و (Tan, 2001) بمجموعة من العوامل والتي من أبرزها الآتي:

- بناء الثقة لتحقيق أهداف الشراكة والتي تقود إلى تحقيق المنافع المتبادلة.
- المشاركة والتعاون.
- المواءمة بين النظم التي تتبعها الشركة وعملياتها وبناء التكامل فيما بينها.
- تفعيل الاتصالات وتقليل المسافة بين جميع الأطراف.
- إجراء تغيير في ثقافة الشركة.
- تشارك المعلومات وتبادل المعرفة.
- تقاسم الأهداف المشتركة من التي تؤدي إلى تقليل الوقت وزيادة الكفاءة.

وبناء على ما سبق يتبين لنا أن نجاح إدارة سلسلة التوريد يتطلب تكامل كل مجالات السلسلة من المجهزين والمصانع، والمخازن، والموزعين ومنافذ التجزئة وكذلك التعاون والتخطيط والتنسيق بين الشركاء في سلسلة التوريد من اجل تحقيق فاعلية العمليات لسلسلة التوريد.

(2-1-3): سلسلة التوريد (سلسلة القيمة) وسلسلة الطلب:

يشار إلى سلاسل التوريد على أنها سلاسل القيمة حيث أن القيمة تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقديمها من المنتج إلى المستهلك. وسلاسل القيمة أو التوريد هى تجميع لمنظمات أعمال منفصلة، كما أنها تتكون من عنصرين لكل منظمة هما؛ عنصر التوريد وعنصر الطلب (Stevenson,2005).

- يبدأ عنصر التوريد مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالمنظمة.

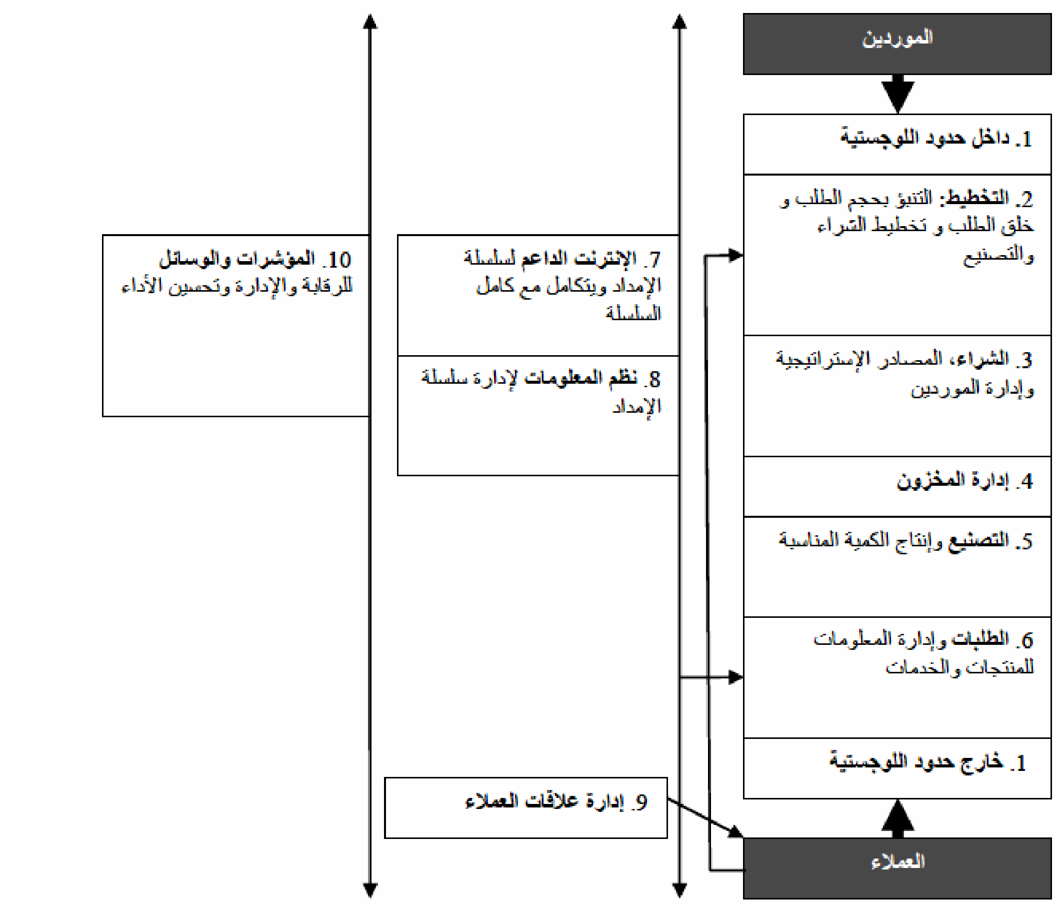
- يبدأ عنصر الطلب في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات المنظمة للعميل الحالي وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة.

أما سلسلة الطلب فهي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيمة، فالتنسيق الحيوي لسلسلة القيمة هو طريقة لخلق القيمة والاستحواذ عليها، عن طريق هيكلة وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق، كذلك عن طريق ترابط هذه الأنشطة بصورة فعاله لأداء العمليات الداخلية بغرض تطوير أنشطة شبكة الأعمال التي تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة (Hinterhuber, 2002).

(2-1-4): مكونات إدارة سلسلة التوريد

تتمثل مكونات إدارة سلسلة التوريد كما حددها الحضيف(2012) بالشكل الآتي:-

الشكل رقم(2)
مكونات إدارة سلسلة التوريد



المصدر: الحضيف، سليمان بن عبد الله، (2012). عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مجلد 8، العدد، 1،64

ويرى الحضيف بأن مكونات سلسلة التوريد تتضمن ما يلي:

1. اللوجستية: وتشمل النقل وعملية تحريك المواد داخل حدود المنشأة وخارج حدود المنشأة للعملاء والتنسيق الأوسع والنقل العكسي.
2. التخطيط: التنبؤ بحجم الطلب على المنتج والتخطيط التعاوني بين الإدارات.
3. الشراء: وتشمل المشتريات المركزية والموارد الإستراتيجية وتقليل عدد الموردين.
4. إدارة المخزون: تقليل وإدارة حجم المخزون.
5. طرق التصنيع: عملية الوصول الأمثل لتكلفة وجودة المنتج والإنتاج بكميات تناسب حاجة المستهلك.
6. إدارة الطلبات: الإدارة الإلكترونية للطلبات وتشمل عمليات الشراء والدفع.
7. الإنترنت الداعم لسلسلة الإمداد والتكامل مع كامل السلسلة: ربط إدارة سلسلة الإمداد بالمستهلك والتنسيق الداخلي بين كافة المستويات واستخدام الإنترنت كمحرك أساسي وتفعيل مفهوم التجارة الإلكترونية.
8. نظم المعلومات لإدارة سلسلة الإمداد: دخول العملاء لنظام المعلومات لإدارة سلسلة الإمداد.
9. إدارة علاقات العملاء: إدارة التقنية والعمليات والمعلومات والعاملين.
10. المؤشرات والوسائل لإدارة وتحسين الأداء: متابعة العوامل الرئيسية المؤثرة على سلسلة الإمداد والوصول الأمثل لأداء سلسلة الإمداد.

مما سبق يتضح لنا أن الهدف الرئيسي لإدارة سلسلة التوريد هو تلبية متطلبات العملاء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، بما في ذلك توزيع القدرات، والمخزون والعمالة. كما تهدف سلسلة التوريد إلى الربط بين العرض والطلب، والقيام بذلك مع الحد الأدنى من المخزون، كذلك تشمل جوانب مختلفة من تحسين سلسلة التوريد والتنسيق مع الموردين من أجل القضاء على الاختناقات

ومصادر إستراتيجية لتحقيق توازن بين النقل وأقل تكلفة مادية، والتنفيذ في الوقت المناسب، والتقنيات؛ للحفاظ على المزيج الصحيح وموقع المصانع والمستودعات لخدمة العملاء والأسواق، واستخدام موقع التخصيص وتوجيه السيارة والتحليل والبرمجة الديناميكية، وبطبيعة الحال، التقليدية التأمين الأمثل لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة من جانب التوزيع ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

(2 – 2): الميزة التنافسية

(2-2-1) مفهوم الميزة التنافسية

تنحصر الميزة التنافسية في قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في نفس النشاط. حيث تعمل الإدارة العليا في الشركة على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمهُ من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (مصطفي،2006،13).

ويرى اللامي (اللامي،2008،19) بأن وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات.

كما وتعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة تعطي قيمة كبيرة للعملاء، أما من خلال خفض الأسعار أو من خلال تقديم مزايا وخدمات خاصة لهم، وإتباع أفضل الوسائل والطرق لتسويق

المنتجات والسلع، وتوفير رعاية واهتمام خاص للميزة التنافسية، الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح، استدامة نجاح الشركة على المدى الطويل(Ehmke,2010).

وتعرف الميزة التنافسية للشركات على أن يكون للشركة أكثر من منافس، الذي يجعلها أكثر اهتمام بتحسين أدائها وإنتاجها والخدمات والسلع المقدمة للعملاء، والذي يسمح لها بإنتاج المزيد من المبيعات أو الهوامش والاحتفاظ بعملائها وزيادة عددهم. وهنالك أنواع للميزة التنافسية مثل تحديد هيكلة التكلفة، وعروض المنتجات، وشبكات توزيع المنتجات، ودعم العملاء(Durant,2010).

فيما يرى (Goldsmith,2013) أن الميزة التنافسية للشركات تتحدد بسمة مميزة عن باقي الشركات المنافسة لها والتي تتيح لها التفوق عليها، ومن هذه السمات الوصول إلى الموارد الطبيعية، مثل خامات الدرجة عالية الجودة غير المكلفة، والحصول على الموارد البشرية المدربة وموظفين ذوي كفاءة عالية واستخدام احدث الاليات التكنولوجية.

وقد عرف (Wang,2014) الميزة التنافسية بأنها الميزة التي من خلالها يمكن تطوير المنظمة أو الشركة من خلال تحسين أدائها وتنفيذ إجراءات تتيح لها التفوق على منافسيها، ويمكن تطوير الكفاءات الأساسية التي ترتبط ارتباط وثيق مع الموارد الإستراتيجية. حيث أن الميزة التنافسية تعتمد اعتمادا كبيرا على وضع استراتيجيات ملائمة وتنفيذها بالشكل الصحيح.

مما سبق يعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها تميز الشركة وتحقيقها أسبقيات تنافسية والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات.

يقترح مفهوم الميزة التنافسية أن على الشركات أن تتبع سياسات واستراتيجيات لتنتج سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مرتفعة في السوق، حيث أن هذه السياسات المتبعة يجب أن تعمل على تطوير أصناف جديدة من منتجاتها وخدمات تتطلب أقل عمالة ممكنة وتستغرق أقل وقت ممكن في إنتاجه. وتقوم على أن العمالة كلما كانت ذات أجور منخفضة وكانت محلية يكون العائد

على الشركات أكبر. ومن خلال الاستفادة من استثمارات رأس المال يمكن تحقيق الميزة التنافسية عندما يتم تنفيذ الاستراتيجيات الملائمة من قبل خبراء مختصين الذي بالتالي يحسن من أداء الشركات ويسهل العمليات التجارية(Njeri,2014).

وهنالك نظرية المؤسسية الجديدة التي توضح التباين والتمايز وتدعم الميزة التنافسية من خلال توفير شرعية للمؤسسة أو الشركة وتثبيت الترابط المؤسسي للسيطرة على الضغوطات والموارد والتأثير على السلوك التنظيمي الذي ينهض بالمؤسسة ويحسن من أدائها. وتذكر نظرية المؤسسة الجديدة بأن التباين بين الموارد وقدرات الموظفين يضعف الميزة التنافسية، ويخلق حواجز ومشاكل جديدة (Heene& Sanchez, 2010).

وأخيرا النظرية القائمة على الموارد فهذه النظرية لها علاقة قوية في الإقتصاد التنظيمي، حيث أنها تركز على الربح والمنافسة وعلى الموارد الداخلية والمحددات الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية. حيث ان التركيز على الموارد يرجع إلى أن الموارد لها قدرات على تحقيق الميزة التنافسية للشركة ولكنها تتأثر بحجم تناقص العائدات الهامشية(Njeri,2014).

تتمثل أهمية الميزة التنافسية في خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة في إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية. وتحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق. كما تتمثل في تكوين رؤيا مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها (سملالي،2004).

(2-2-2) العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

تظهر الميزة التنافسية عندما يكون لدى الشركة منتج أو خدمة التي يستهدفها العملاء في السوق وينظر إليها على أنها من أفضل المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم. وان تحقيق الميزة التنافسية تتطلب استراتيجيات طويلة المدى ملائمة للمنتج أو للخدمة التي تقدمها الشركات. حيث ان الشركات التي لا تضع استراتيجيات تناسبها يتوقع فشل منتجها أو خدمتها. ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية هنالك ثلاث استراتيجيات مهمة التي تعد عامل من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية ايجابيا، وهي: إستراتيجية التنافسية التي تعتمد على تمييز الاختلافات في تلبية رغبات الزبائن والعملاء الخاصة لمنتج معين، والذي بالتالي يؤدي إلي تشجيع العملاء على دفع علاوة التي تساعد في تحسين أداء الشركات. والاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد على الشركة نفسها، حيث تدخل في أمور التكلفة، الإدارة التركيز، وتحسين مهارات الموظفين، الاستدامة. واستراتيجيات التنافسية التي تمنح الشركة استمرارية أخذ الفرص، وتعزيز الأداء والدفاع عن نفسها أمام الشركات الأخرى المنافسة، وغالبا ما تحقق هذه الإستراتيجية النجاح والتقدم وزيادة أرباح الشركة، وخلق عوائق وحواجز تساعد على عدم سهولة تقليد منتجاتها أو خدماتها (Njeri, 2014).

وأيضا يعد الاقتصاد القياسي والذي يعتمد على مصفوفة تحليل السياسات، أو توليد وتوزيع القيمة المضافة على طول سلسلة القيمة من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية، حيث يركز الاقتصاد القياسي على قيمة الاستهلاك من مدخلات رأس المال، ومدى توفير خدمات الاتصال والعوامل الأخرى التي تقلل التكلفة، وتعزيز وحدات الإنتاج. ويتم تحقيق التنافسية عندما تستخدم الشركة مواردها وقدراتها لتحقيق هيكل إنتاجي أقل تكلفة، وذلك من خلال تقدير العامل الايجابي الذي يخفض العامل السلبي والذي يؤثر ايجابيا على تحقيق الميزة التنافسية للشركات وتعزيزها. وأيضا ان الممارسات الإدارية السليمة تساعد على حصول الشركات على أسعار تنافسية، وخفض

تكلفة الإنتاج بشكل كبير الذي يكسب الشركة الميزة التنافسية وتحقيق أقصى قدر ممكن من الربح (Singh,2010).

ومن أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية هو التأكد من توفير الخدمة أو المنتج في السوق في الوقت المحدد والمناسب من دون أي تأخير، وذلك من خلال استشارة خبراء متخصصين في الخدمات الارشادية في الشركة. وأيضا هنالك عوامل كثيرة تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية مثل، الحصول على المعلومات الكافية عن السوق، استخدام أحدث التقنيات في الإنتاج تفعيل نظام الاتصالات والإرشاد، واعتماد أساليب الإنتاج الحديثة لتقليل تكلفة الإنتاج. (Dziwornu,2013).

(2-2-3) محددات الميزة التنافسية

بناءا على منهج بورتر فان محددات الميزة التنافسية تتمثل في ظروف الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ضروب الطلب على المنتجات أو الخدمات، الصناعات ذات الصلة والدعم المقدم للشركات والمنظمات، الاستراتيجيات التي تتبعها وتنفذها الشركات، وأيضا الهيكلية والتنافسية. كذلك السياسة التي تتبعها الحكومة، وفرصة الصدمات الخارجية. حيث أن هذا المنهج ينظر إلى مجموعة الصناعات الصغيرة ويساعد في معرفي كيفية استخدام الميزة بالشكل المناسب الذي يطور الشركة. ومن محددات التي تؤثر على الميزة التنافسية محدودية رأس المال والدعم وعوامل وموارد الإنتاج التالية: الموارد البشرية، الموارد المادية، ومصادر المعرفة، والموارد الرأس مالية والبنية التحتية، وأيضا وجود عمالة غير كفؤ ولا تمتاز بمهارات عالية، نقص المواد الخام، الظروف المناخية غير المساعدة، نقص الموارد المائية، قلة الحصول على فرص استثمارية تساعد على زيادة الإنتاج. (Gawad, 2014)

وبالاعتماد على ما ذكر (Kagoma,2014) فان المحددات التي تؤثر في الميزة التنافسية تتمثل في ظروف الدولة الحالية اقتصاديا وإنتاجيا، ومحددات رأس المال والموارد البشرية، والمحددات التكنولوجية والبنية التحتية. وأيضا محدودية الكفاءة العمالية.

أي ان محددات الموارد البشرية تعني عدم توافر القوى العاملة الكافية ذات الكفاءة والمهارات العالية، أما محدودية الموارد المادية فتعني نقص الموارد المادية ذات النوعية الجيدة والتي تؤثر على تعزيز طلب السلعة أو الخدمة, فيما ان محددات مصادر المعرفة تعني عدم وجود تعاون بين الشركة والخبراء والمرشدين والمدربين للاستفادة منهم في معرفة متطلبات السوق والتعامل معه، وبالنسبة لمحدودية الموارد الرأس مالية فان تكلفة رأس المال لقطاع التمويل يحتاج إلى أن تكون كبيرة ونشطة بما يكفي لتمويل الأنشطة الاقتصادية. وأخيرا محددات البنية التحتية فتعني عدم توافر تسهيلات للنقل في قطاع النقل الجوي والبحري وسكك الحديد الذي يؤدي إلى تصعيب عمليات الأنشطة الاقتصادية، حيث يجب أن تكون البنية التحتية متوفرة ومستقرة وعلى نطاق واسع وبتكلفة معقولة.

إلا ان (مصطفي محمود، 15:2006) يرى بأن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:

أ – **القيمة المدركة لدى العميل:** بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

ب– **التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

(2–2–4) أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية للشركة كما حددها (اللامي،2008،20-26) بالآتي:-

الكلفة:

وهو حصول الشركات على حصة سوقية اكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها من خلال تقديم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها(بن عيشي، 2009). **كما** أن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (Slack,et.al,2004,44).

يمكن للشركة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المُتاحة لها فضلاً عن التحسين المُستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المديرين في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة (Evans and Collier, 2007, 124). ان هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يشتري بالتحديد على أساس الكلفة المنخفضة، وللتنافس في تلك الأسواق فإنه يترتب على الشركة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة، إلا إن ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح، وقد تُفلس الشركة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة (اللامي،21،2008).

وتأسيسا على ما تقدم نرى بان بُعد الكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الصمود أمام الشركات المُنافسة الأخرى ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز الميزة التنافسية لمنتجاتها في السوق، ولذلك فإن عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

الجودة:

تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلائم مع احتياجات الزبائن (Slack,et.al,2004,45).

إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لاتقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لتتمكن من البقاء والنجاح في سوق المنافسة (Krajewsky and Ritzman, 2005, 62).

ويؤكد (Evans and Collier, 2007,126) على أن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمُعَة الشركة وفي تحقيق رضا الزبائن فضلاً عن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حَالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

ويرى (رسلان،2007،3) بان الجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

أ- المطابقة للمواصفات: وذلك من خلال مطابقة الإنتاج للمواصفات والمقاييس وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

ب- إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يَختصرها عَالم الجَودة جوران Juran المواءمة للاستخدام:Fitness for Use.

المرونة:

تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت

أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي؛ مرونة المنتج، وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة. مرونة المزيج، وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات. مرونة الحجم، وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

التسليم:

إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمُنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي؛ سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

بعد الإبداع: الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية فالإبداع العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد(الطويل وإسماعيل، 2008).

ومن هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

(2 – 3): الدراسات السابقة العربية والانجليزية:

(2-3-1) الدراسات السابقة العربية والانجليزية:

من اجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها, فقد قام الباحث بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتم الاستعانة والإعادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

أولا: الدراسات العربية:

- دراسة (شموط،2007) بعنوان "**اثر علاقة الشركة بالموردين في إدارة سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة**".هدفت إلى فحص اثر علاقات الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة بالموردين، وقد أجريت الدراسة في الأردن على (418) منظمة صناعية متوسطة الحجم من خلال عينة حجمها (200) عينة، وقد أظهرت النتائج ان هناك علاقة ذي دلالة إحصائية لشكل العلاقة المتبادلة بين الشركات والموردين في أداء سلسلة التوريد بأبعاده الثلاثة (تبادل المعلومات، خدمة ما بعد البيع، مرونة التوريد لدى الشركات الصناعية الأردنية المتوسطة)، وأوصت الدراسة بأن ترفع الشركات المبحوثة من سوية علاقات التعاون القائمة على الدعم الإداري المتبادل بين طرفي العلاقة من خلال التعاون المبني على أسس زمنية مدروسة في مجالات الإبداع والابتكار سواء لشكل العلاقات المستقبلية أم المنتجات والخدمات التي تقدمها.

ساهمت دراسة (شموط،2007) في الدراسة الحالية في دعم الأدب النظري المتعلق بسلسلة التوريد.تختلف عن الدراسة الحالية في اختيارها الشركات الصناعية كمجتمع للدراسة.

- دراسة جاسم (2010) " **استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية**" هدفت إلى التعرف على وجهات نظر الباحثين بشان تحديد مفهوم سلسلة التجهيز وكذلك تشخيص طبيعة العلاقة بين استراتيجيات سلسلة التجهيز والميزة التنافسية، وأيضا استخدمت في البحث فرضية العدم لمعرفة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة وهي استراتيجيات سلسلة التجهيز وإبعاد الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة، تكونت عينة الدراسة من (30) مدير من مدراء المصانع. أظهرت نتائج الدراسة أن سلسلة التجهيز هي جزء من سلسلة القيمة التي تتعامل مع الأنشطة الرئيسة وأيضا وجود تأثير لاستراتيجيات سلسلة التجهيز في الميزة التنافسية واحتلت إستراتيجية التجهيز الخارجي المرتبة الأولى في التأثير. وكذلك تم الخروج بمجموعه من التوصيات وأهمها التأكيد على ضرورة بناء علاقات طويلة الأمد مع المجهزين والاتجاه نحو إقامة علاقات الشراكة وكذلك ضرورة اعتماد المعايير التنافسية من قبل إدارة المصنع في اختيار المجهزين وهي (الكلفة، الجودة وسرعة التسليم).

ساهمت دراسة جاسم (2010) في الدراسة الحالية في دعم الأدب النظري المتعلق بالميزة التنافسية.

- دراسة (الشعار، 2011)، **بعنوان تقييم اثر ممارسة سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن.** هدفت إلى تقييم اثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء في الأداء المالي المنظمات الصناعية والخدمية في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (89) منظمة صناعية و(58) منظمة خدمية. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ إن منظمات القطاعين الصناعي والخدمي تطبق ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء، ان استراتيجيات الشراء وممارسات سلسة التوريد تؤثر في الأداء المالي للمنظمات الصناعية، بينما لا تأثير لها في الأداء المالي للمنظمات الخدمية، ان الشركات الخدمية رغم إدراكها الجيد لأهمية تطبيق ممارسات سلسة التوريد، لم ينتبه بعض منها إلى ما تطبقه بشكل محدد، عدم وجود فروقات لأثر استخدام استراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد في الأداء المالي، تعزى إلى حجم الشركة وعمرها.

أوصت الدراسة بتوسيع ممارسات سلسلة التوريد في المنظمات الصناعي.

ساهمت دراسة (الشعار،2011) في الدراسة الحالية في دعم الأدب النظري المتعلق بممارسة سلسلة التوريد، واتفقت مع الدراسة الحالية في مكان الدراسة وهو الأردن.

- دراسة (الخالدي، 2012) بعنوان "**تحليل العلاقة بين إستراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التزويد: دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت**" لتحقيق أهداف الدراسة قامت الدراسة بتوزيع (95) استبانة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين استراتيجيات العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، كما أظهرت وجود علاقة ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود علاقة ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05) وجود علاقة ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين إستراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05).أوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظم المعلومات في

الشركات لفعاليتها في تحسين سلسلة التوريد.

- دراسة (حمد، 2012) بعنوان "**اثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن** ". هدفت الدراسة لمعرفة اثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في العاصمة الأردنية عمان. وقد تكون مجتمع الدراسة من (833) شركة. اما عينة الدراسة فكانت (400) استبانة، واظهرت نتائج الدراسة ان مستوى هيكل سلسلة التوريد في الشركات من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع، ووجود اثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة الموردين على أداء الشركات عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$). كما وجد اثر ذي دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد على أداء الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما وجد اثر ذي دلالة إحصائية لهيكل شبكة التوريد على أداء الشركات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحديث خطوط الإنتاج في الشركات محل الدراسة واستخدام تقنيات إنتاج أكثر أتمتة عن طريق زيادة المخصصات المتعلقة بنشاط البحث والتطوير من اجل تحقيق انخفاض حقيقي في التكاليف التشغيلية ومواكبة التطورات التقنية.

ساهمت دراسة (حمد، 2012) في دعم الأدب النظري المتعلق بسلسة التوريد كما ساهمت في تكوين مجتمع وعينة الدراسة. اتفقت مع الدراسة الحالية في تناولها الأردن كمكان للدراسة.

- دراسة (البرازي، 2012) بعنوان "**اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية** ". هدفت إلى دراسة الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، للتعرف على اثر إدارة سلسلة

التوريد على أداء المنظم. يتكون مجتمع الدراسة من (27) شركة. اما عينة الدراسة فكانت (108) استبانة. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا. وقد كان هذا التأثير بالمستوى المرتفع، وقد جاء تأثير العلاقة مع الوسطاء والموزعين بالمرتبة الأولى، ثم جاء تأثير العلاقة مع الزبائن بالمرتبة الثانية، وأخيرا جاء تأثير العلاقة مع الموردين. أما من ناحية تأثير العلاقة مع الموردين في تحسين أداء الشركات فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للعلاقة مع الموردين على أداء الشركات، وذلك من وجهة نظر المديرين في الإدارات العليا. أوصت الدراسة بضرورة ان تتبنى الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على أساس إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين، والاتصال الفاعل، والشراكة مع الموردين، لان الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة على المدى البعيد.

ساهمت دراسة (البرازي، 2012) في التعرف على فاعلية سلسلة التوريد على الأداء في المنظمات. كما واتفقت مع الدراسة الحالية في تكوين مجتمع وعينة الدراسة.

(2-3-2) ثانيا: الدراسات باللغة الانجليزية:

- Flatt & Stanley, (2008) **"Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation"**

هدفت إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة ومعرفة التأثير المباشر وغير المباشر التي تفرضه الثقافة والسمعة المؤسسية. وقد أجريت الدراسة على (104) منظمة ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى ان الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمة، بل ان الثقافة المؤسسية ترتبط ارتباطا وثيقا بالسمعة المؤسسية بالإضافة إلى ان السمعة المؤسسية تلعب دورا وسيطا بين الثقافة والأداء المالي في المنظمات عينة الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تفعيل ممارسة الاستراتيجيات الحديثة في المؤسسة.

ساهمت الدراسة (Flatt & Stanley, 2008) في التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وفاعليتها في الشركات. اتفقت مع الدراسة الحالية في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- Sundram et al, (2011) **Supply chain management practices in the electronics industry in Malaysia: Consequence for supply chain performance"**

هدفت إلى بيان اثر الأبعاد المختلفة لتطبيقات إدارة سلسلة التوريد على أداء سلسلة التوريد في صناعات الالكترونيات في ماليزيا. وقد تكونت الدراسة من (125) شركة الكترونيات في ماليزيا والتي تم اختيارها بشكل العينة الملائمة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها ان ستة أبعاد (الشركة الإستراتيجية مع الموردين، ومشاركة المعلومات، وجودة المعلومات، والرؤية والأهداف، ومشاركة العائد والمخاطرة، والتأخير) من أصل سبعة لتطبيقات إدارة سلسلة التوريد لها

تأثير ايجابي على أداء سلسلة التوريد، وان كلا من الرؤية والأهداف هي الأكثر تأثيرا من بقية الأبعاد الأخرى.

ساهمت دراسة (Sundram et al, 2011) في التعرف على أبعاد تطبيقات إدارة سلسلة التوريد. اتفقت مع الدراسة الحالية لأنها اختارت سلسلة التوريد كمتغير مستقل.

- Flynn et al, (2011) **"The Impact of Supply Chain Integration on Performance"**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اثر التكامل بين الزبون والمورد في أداء العمليات والأعمال في الشركات الصناعية، من خلال تقديم نموذج لتكامل سلسلة التوريد. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيقها على الشركات الصناعية في خمس مدن صينية. وقد بلغ عدد الشركات (4569) شركة. اما عينة الدراسة فقد بلغت (617) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة مباشرة وذات دلالة إحصائية بين التكامل الداخلي وأداء العمليات في تلك الشركات الصناعية. ولم تظهر الدراسة اي اثر ذي دلالة إحصائية لتكامل الموردين مع التكامل الداخلي في أداء الشركة، على الرغم من وجود تفاعل مهم فيما بين تكامل الزبون مع الموردين. ووجود علاقة ايجابية بين التكامل الداخلي وأداء الأعمال للشركات.

ساهمت دراسة (Flynn et al, 2011) في تكوين مجتمع وعينة الدراسة، واتفقت مع الدراسة الحالية في أنها تناولت الشركات الصناعية كمجتمع للدراسة.

- Cheragi et..al, (2012) **"Gaining Competitve Advantage Through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajaee Port in Iran"**

هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الحصول على ميزة تنافسية من خلال استراتيجيات التسويق في محطة الحاويات بميناء رجائي في ايران. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ

الباحثون إلى اجراء مقابلات مع (85) شخصا من اصل (94) في ميناء رجائي بايران، بالإضافة إلى توزيع استبانات على العاملين في الميناء والتي بلغ عددها (320). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها ان إستراتيجية الميناء وسياسته والإمدادات بداخله والظروف المحيطة به تؤثر في تحقيق ميزة تنافسية. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق التقنيات الحديثة والمتقدمة لتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

ساهمت دراسة (Cheragi et..al, 2012) في التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية. واختلفت عن الدراسة الحالية في اختياره محطة الحاويات كمجتمع للدراسة.

- Sukati (2012). **Competitive Advantage through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Integration”**

هدفت إلى الكشف عن أثر اندماج سلسلة التوريد على الميزة التنافسية، ومدى قدرة تحقيق سلسلة التوريد التنافسية الثابتة في الصناعة التحويلية في ماليزيا. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بعمل استبانة وزعت على عينة تتكون من (400) مدير، حيث كانت نسبة الاستجابة للاستبانة (62%) في حين كانت الردود القابلة للاستخدام (50%)، حيث شملت الدراسة الأساليب الإحصائية مثل الموثوقية وصلاحية الاختبارات والانحدارات المتعددة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ادماج سلسلة التوريد في العمل يؤثر على زيادة الميزة التنافسية للشركات الصناعية، وأن العلاقة بين سلسلة التوريد والميزة التنافسية ايجابية.أوصت الدراسة بضرورة إدماج سلسلة التوريد في الشركات الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية.

ساهمت دراسة .(Sukati,2012) في تكوين مجتمع وعينة الدراسة، اتفقت مع الدراسة الحالية في قياسها العلاقة سلسلة التوريد والميزة التنافسية.

- Kearney,A. (2013). **"Creating Competitive Advantage Through the Supply Chain: Insights on India"**

هدفت إلى استكشاف أثر سلسلة التوريد على تحقيق الميزة التنافسية، وأثرها على أداء المنظمات في الهند. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بعمل مقابلات مع (30) مهني من مختلف القطاعات الصناعية في الهند، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن سلسلة التوريد تساعد المنظمات على تحقيق التنافسية العالية بالمقارنة مع المنظمات الاخرى. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق ممارسات سلسلة التوريد والتي تساعد على تطوير أداء المنظمات التي بالتالي تنعكس ايجابيا على زيادة الميزة التنافسية. ساهمت دراسة (Kearney, 2013) في دعم الأدب النظري المتعلق بسلسة التوريد والميزة التنافسية. كما واختلفت مع الدراسة الحالية في استخدامها المقابلات كأداة لقياس سلسلة التوريد وتأثيره على الميزة التنافسية.

- Hatani (2013). **Competitive Advantage as Relationship Mediation between Supply Chain Integration and Fishery Company Performance In Southeast Sulawesi (Indonesia)"**

هدفت إلى استكشاف دور سلسلة التوريد على أداء شركة صيد الأسماك والميزة التنافسية في اندونيسيا. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثون على تصميم بحث مسحي باستخدام الاستبيانات التي تم توزيعها على أكثر من (100) موظف في (44) قسم في شركة لصيد الأسماك. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن سلسلة التوريد يمكنها تحقيق الميزة التنافسية وتحسين مستوى أداء الشركة. وتبين أن التغيرات الموسمية هي الأسباب الوحيدة التي تسبب انخفاض في الميزة التنافسية وأداء الشركة. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل سلسة التوريد في الشركات لتحقيق الميزة التنافسية. ساهمت دراسة (Kearney, 2013) في دعم الأدب النظري المتعلق بالميزة التنافسية. واختفت مع الدراسة الحالية في أن الحدود المكانية والتي اقتصرت على الشركات في أندونيسيا.

- Karimi (2014). **“Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company”**

هدفت إلى تحليل أثر ممارسة إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة من خلال أولويات تنافسية في إيران. ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء نمذجة لمعادلات هيكلية عن طريق استخدام المنهج الإحصائي حيث تكونت العينة العشوائية من (483) موظف في شركة مضخات. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد يحقق الميزة التنافسية لشركة المضخات الإيرانية ويجعلها أكثر نفوذا. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد في الشركات والمنظمات، ساهمت الدراسة الحالية في دعم الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.

(2 – 4): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض للدراسات السابقة، نجد ان موضوع دراسة سلسلة التوريد يعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة. ويمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنواحي التالية:

- ان الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة بأنها ركزت على تحليل اثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة من مجموعة شركات قعوار.
- تمت الدراسات السابقة في العديد من الدول حول العالم في حين سوف يتم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة مجموعة شركات قعوار وتعتبر شركة قعوار من كبرى الشركات في مجال الخدمات الملاحية وهذه الدراسة لم يتم تطبيقها في هذه الشركة سابقا – على حد علم الباحث.
- اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة(Hatani ,2013) ودراسة (الخالدي، 2012) والتي أظهرت أن سلسلة التوريد يمكنها تحقيق الميزة التنافسية، وفاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 −1): المقدمة

(3 − 2): منهج الدراسة

(3 − 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 − 4): المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 − 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 − 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 − 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 − 8): التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 – 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات قعوار في الأردن كدراسة حالة. وعليه، فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 – 2): منهجية الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية للوقوف على طبيعة مضامين قدرات سلسلة التوريد وتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن.

(3 – 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة شركات قعوار في الأردن كدراسة حالة والتي تضم (15) شركة. ولتحديد وحدة التحليل، تم تحديد المديرين ونواب المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في مجموعة شركة قعوار في الأردن والبالغ عددهم (120) موظفا.

وتم توزيع (120) إستبانة على وحدة التحليل، استرجع منها (96) بنسبة (80.00%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (12) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (84) استبانة بنسبة (87.50%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

(3 – 4): المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3– 1)، (3– 2)، (3– 3)، (3– 4)، (3– 5) المتغيرات الديموغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل (الجنس؛ والعمر؛ والمؤهل العلمي؛ وعدد سنوات الخبرة؛ والمركز الوظيفي).

الجدول (3 – 1)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	60	71.4
	إناث	24	28.6
المجموع		**84**	**100**

إذ يوضح الجدول (3 – 1) أن 71.4% من أفراد وحدة التحليل هم من الذكور، وما نسبته 28.6% هم من الإناث. ونستنتج من ذلك ان شركات الملاحة كشركة قعوار تعتمد على القوى العاملة الذكورية أكثر في اعتمادها على العاملين من الإناث.

الجدول (3 - 2)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	30 سنة فاقل	23	27.4
	من 31– 34 سنة	35	41.7
	من 35– 39 سنة	20	23.8
	40 سنة فأكثر	6	7.1
المجموع		**84**	**100**

وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد بينت النتائج في الجدول (3 - 2) أن 41.7% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 34 سنة، وأن 23.8% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، كما أظهرت النتائج أن27.4% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تقع أعمارهم دون 30 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد وحدة التحليل الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة بلغ ما نسبته 7.1%.

الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع فأقل	00.00	0.00
	بكالوريوس	68.00	81.0
	ماجستير	16.00	19.0
	دكتوراه	00.00	00.0
المجموع		**84**	**100**

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 - 3) فقد تبين أن 81.0% من حملة شهادة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن 19.0% من أفراد وحدة هم من حملة شهادة درجة الماجستير. وهذا يدل على ان 81% من العاملين يحملون درجة البكالوريوس وان معلوماتهم في مجال الخدمات الملاحية قد تكون محدودة نظرا لعدم وجود التخصصات الداعمة لهذه المجالات كتخصص في الجامعات.

الجدول (3 - 4)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدة الخبرة	5 سنوات فاقل	9	10.7
	من 6 – 10 سنوات	33	39.3
	من 11 – 15 سنة	28	33.3
	أكثر من 16 سنة	14	16.7
المجموع		**84**	**100**

ويما يرتبط بمتغير مدة الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 4) أن ما نسبته 39.3% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 - 10 سنوات؛ وأن ما نسبته 33.3% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 - 15 سنوات؛ وأن 10.7% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. وأخيرا، تبين أن النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة التحليل هم ممن لديهم خبرة أكثر من 16 سنوات بلغت 16.7%.

الجدول (3 - 5)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	مدير عام	0	0.00
	نائب مدير عام	1	1.00
	مدير مساعد	2	2.00
	مدير قسم	16	19.00
	موظف	65	78.00
المجموع		**84**	**100**

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لأفراد وحدة المعاينة والتحليل، يظهر الجدول (3- 5) أن 3.0% هم من مستوى المديرين العامين ومساعديهم ونوابهم، وان 19% من أفراد وحدة التحليل هم من مديري الأقسام (رؤساء الأقسام)، وأن 78.0% هم من الموظفين.

(3 – 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة فقدت اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة،تعرف الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها كأداة للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم إستخدام مقياس ليكرت

الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20 وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ ومدة الخبرة ؛ والمؤهل العلمي ؛ والمركز الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس قدرات سلسلة التوريد عبر ثلاثة أبعاد رئيسة، هي (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) واعتمد في تطوير فقراتها على دراسة(البزاري، 2012) وتضمنت (27) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

قدرات سلسلة التوريد	التكامل مع الموردين	التكامل مع الوسطاء والموزعين	التكامل مع الزبائن
عدد الفقرات	9	10	8
ترتيب الفقرات	1 – 9	10 . 19	20 – 27

الجـزء الثالـث: تضـمن مقيـاس الميـزة التنافسـية عبـر أربعـة أبعـاد رئيسـة، وهـي (الكلفـة، الجـودة، والمرونـة، والتسليم) واعتمد في تطوير فقرات قياسها على دراسة (Ashish,2007; Sukati et al.,2011; Somuyiwa, 2013 ; الطويل واسماعيل، 2009 وتضمنت(19) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الميزة التنافسية	**الكلفة**	**الجودة**	**المرونة**	**التسليم**
عدد الفقرات	5	7	3	3
ترتيب الفقرات	28 – 32	33 – 39	40 – 42	43 –45

وتراوح مدى الاستجابة من (1 . 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الإجابة	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهـذا تكونـت الإسـتبانة (أداة الدراسـة) وبشـكلها النهـائي مـن (45) فقـرة بمقيـاس ليكـرت الخماسي Five Likert Scale.

(3 . 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأت الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون . SPSS V.20

وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- الأوساط الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1 . أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 . لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج Multiple and Stepwise Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

(3 . 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في إدارة الأعمال والعلوم الإدارية والمالية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وتم اعتماد الفقرات التي حققت نقطة قطع زادت عن 75% من أراء المحكمين. وبذلك خرجت الاستبيانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 – 1) وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2006). والجدول (3 – 6) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 6)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	قدرات سلسلة التوريد		
1 . 1	التكامل مع الموردين	9	0.792
2 . 1	التكامل مع الوسطاء والموزعين	10	0.852
3 . 1	التكامل مع الزبائن	8	0.819
2	الميزة التنافسية		
1 . 2	الكلفة	5	0.752
2 . 2	الجودة	7	0.839
3 . 2	المرونة	3	0.795
4 . 2	التسليم	3	0.693

إذ يوضح الجدول (3 – 6) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.693) للميزة التنافسية كحد أدنى، و (0.852) لقدرات سلسلة التوريد كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ومقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2006).

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(4 −1): المقدمة

(4 − 2): تحليل بيانات الدراسة الوصفية

(4 − 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4 − 4): اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع
النتائج واختبار الفرضيات

(4 . 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة التحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 . 2): تحليل بيانات الدراسة الوصفية

أولاً: قدرات سلسلة التوريد في مجموعة قعوار في الأردن

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المديرين نحو قدرات سلسلة التوريد في مجموعة قعوار في الأردن ؟

لوصف وتحليل قدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركة قعوار في الأردن، لجأ الباحث إلى إستخدام الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية، وإختبار "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 1).

إذ يشير الجدول (4 . 1) إلى مستوى قدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث تراوحت الأوساط الحسابية بين (3.505 - 4.187)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى قدرات سلسلة التوريد فكان (3.756) وبمستوى مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت التكامل مع الزبائن بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.187) وإنحراف معياري (0.671) وبمستوى مرتفع. فيما جاءت التكامل مع الموردين بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.576)

وإنحراف معياري (0.340) وحصل على مستوى متوسطً. وأخيرا، جاء التكامل مع الوسطاء والموزعين بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.505) وإنحراف معياري (0.323)، وحصل على مستوى متوسط أيضا.

الجدول (4 – 1)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى قدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	قدرات سلسلة التوريد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية	المستوى
1	التكامل مع الموردين	9	3.576	0.340	96.182	0.000	2	متوسط
2	التكامل مع الوسطاء والموزعين	10	3.505	0.323	99.437	0.000	3	متوسط
3	التكامل مع الزبائن	8	4.187	0.671	57.133	0.000	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لقدرات سلسلة التوريد	27	3.756	0.540	25.078	0.000	–	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 – 1) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول قدرات سلسلة التوريد وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول قدرات سلسلة التوريد. كما يشير ذلك أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة والتحليل حول مستوى قدرات سلسلة التوريد حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع القدرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى قدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من قدرات سلسلة التوريد فقد تم استخراج الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية وإختبار "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستواها، كما هو موضح بالجداول (4 – 2)؛ (4 – 3)؛ (4 – 4).

جدول (4 ـ 2)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	التكامل مع الموردين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	تشارك الشركة والموردين في الرؤية المستقبلية والعمل معاً	3.666	.716	46.87	0.000	4	متوسط
2	العلاقة بين الشركة والموردين مبنية على الثقة والإلتزام	3.833	.434	80.86	0.000	2	مرتفع
3	تعمل الشركة على مشاركة الموردين في أنشطتها المختلفة	3.297	.654	46.17	0.000	9	متوسط
4	تعمل الشركة على تكوين علاقة مع الموردين طويلة الأمد	3.404	.583	53.49	0.000	6	متوسط
5	هناك إلتزام من الموردين مع الشركة لفترة طويلة	3.321	.793	38.31	0.000	8	متوسط
6	توجد قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الموردين والشركة	3.797	.861	40.45	0.000	3	مرتفع
7	تتبادل الشركة والموردين المعلومات بشفافية ووضوح	3.892	.728	48.93	0.000	1	مرتفع
8	يقدم الموردون يقدمون خدمات ما بعد التوريد تتلائم مع متطلبات الشركة	3.392	.728	42.62	0.000	7	متوسط
9	هناك مصداقية لكفالات الموردين لما يتم توريده	3.583	.680	48.23	0.000	5	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتكامل مع الموردين	3.576	0.340				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 – 2) إجابات وحدة التحليل عن فقرات بعد التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن. حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (3.297 - 3.892) بمتوسط كلي مقداره (3.576) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة

" تتبادل الشركة الموردين المعلومات بشفافية ووضوح " بمتوسط حسابي بلغ (3.892) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.576)، وانحراف معياري بلغ (0.728)، فيما حصلت الفقرة " تعمل الشركة على مشاركة الموردين في أنشطتها المختلفة " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.297) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.576) وانحراف معياري (0.654).

ويشير الجدول كذلك إلى التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة لتحليل حول مستوى التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لبعد التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 – 3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التكامل مع الوسطاء والموزعين في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	التكامل مع الوسطاء والموزعين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
10	هناك علاقات تعاون وعمل بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.595	.660	49.86	0.000	4	متوسط
11	توجد ثقة عالية وتقارب بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.535	.610	53.11	0.000	5	متوسط
12	يتم التنسيق الملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.607	.744	44.39	0.000	3	متوسط
13	يتم التعاون بين الشركة والوسطاء والموزعين في حل المشكلات	3.131	.818	35.07	0.000	10	متوسط
14	هناك تعلم مشترك بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.321	.714	42.63	0.000	9	متوسط
15	يتم تتداول المعلومات بشفافية بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.797	.554	62.72	0.000	1	مرتفع
16	هناك تكامل كفؤ بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.488	.649	49.23	0.000	6	متوسط
17	توفر قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والوسطاء والموزعين	3.738	.837	40.90	0.000	2	مرتفع
18	تحرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في الوقت المناسب في السوق	3.404	.623	50.07	0.000	8	متوسط
19	تحرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في المكان المناسب	3.440	.664	47.41	0.000	7	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتكامل مع الوسطاء والموزعين	3.506	.323				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (α ≤ 0.05) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 - 3) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بالتكامل مع الوسطاء والموزعين في مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (3.131 –3.797) بمتوسط كلي مقداره (3.506) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتكامل مع الوسطاء والموزعين في مجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم نقل المعلومات بشفافية بين الشركة والوسطاء والموزعين " بمتوسط حسابي بلغ (3.797) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.506)، وانحراف معياري بلغ (0.554)، فيما حصلت الفقرة "يتم التعاون بين الشركة والوسطاء والموزعين في حل المشكلات" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.131) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.506) وانحراف معياري (0.818).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد ممارسة التكامل مع الوسطاء والموزعين في مجموعة شركة قعوار في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى التكامل مع الوسطاء والموزعين لمجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات جديرة في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لبعد التكامل مع الوسطاء والموزعين لمجموعة شركة قعوار في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التكامل مع الوسطاء والموزعين في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t والتكامل مع الزبائن في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	التكامل مع الزبائن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	*Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
20	تعمل الشركة بإدارة وحل الشكاوى الواردة من الزبائن بسرعة وفعالية	4.190	.648	59.18	0.000	4	مرتفع
21	تعمل الشركة على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن	4.202	.554	69.40	0.000	3	مرتفع
22	تحرص الشركة على تقديم منتجات راقية ومتميزة لإشباع حاجات الزبائن	4.071	.690	54.04	0.000	6	مرتفع
23	توجد قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والزبائن	4.190	.828	46.36	0.000	5	مرتفع
24	تحرص الشركة على الحصول على ولاء الزبائن دائما	4.488	.630	65.24	0.000	1	مرتفع
25	تحرص الشركة على المعاملة الحسنة مع الزبون	4.392	.728	55.27	0.000	2	مرتفع
26	تحرص الشركة على القيام بمسح لأراء الزبائن والتعرف على أذواقهم وأهوائهم لغرض أسباعها	3.988	.702	52.01	0.000	7	مرتفع
27	تحرص الشركة الحرص على إيجاد روابط شخصية مع الزبائن تخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد	3.500	1.011	31.69	0.000	8	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتشارك في المعلومات	4.187	0.671				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 . 4) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بالتكامل مع الزبائن في مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (3.500 -4.488) بمتوسط كلي مقداره (4.187) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتكامل مع الزبائن في مجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تحرص الشركة على الحصول على ولاء الزبائن دائما " بمتوسط حسابي بلغ (4.488) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.187)، وانحراف معياري بلغ (0.630)، فيما حصلت الفقرة " تحرص الشركة الحرص على إيجاد روابط شخصية مع الزبائن تخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد " على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.500) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.187) وانحراف معياري (1.011).

ويبين الجدول (4 . 4) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد مستوى التكامل مع الزبائن في مجموعة شركة قعوار في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى التكامل مع الزبائن لمجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لبعد التكامل مع الزبائن لمجموعة شركة قعوار في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التكامل مع الزبائن في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

ثانياً: الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن

السؤال الثاني :ما مستوى تصورات المديرين نحو تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن ؟

لوصف وتحليل الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن، لجأ الباحث إلى إستخدام الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى التحقق، كما هو موضح بالجداول (4 – 5).

الجدول (4 – 5)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية وإختبار"t" ومستوى الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	الميزة التنافسية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
1	الكلفة	5	3.678	0.478	70.687	0.000	2	مرتفع
2	الجودة	7	3.413	0.504	62.041	0.000	3	متوسط
3	المرونة	3	3.365	0.553	55.674	0.000	4	متوسط
4	التسليم	3	3.724	0.506	67.370	0.000	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام للميزة التنافسية	18	3.545	0.528	69.339	0.000	–	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يشير الجدول (4 - 5) إلى مستوى الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن، إذ تراوحت الأوساط الحسابية للميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن بين (3.365 - 3.724)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى تحقق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن فكان (3.545) وبمستوى متوسط على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت ميزة التسليم بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.724) وإنحراف معياري (0.506) وبمستوى مرتفع. فيما جاءت ميزة التكلفة بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.678) وإنحراف معياري (0.478) وحصلت على

مستوى تحقق مرتفع. وبالمرتبة الثالثة جاءت ميزة الجودة بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.413) وإنحراف معياري (0.504) وحصلت على مستوى متوسط، وأخيرا وبالمرتبة الرابعة جاءت ميزة المرونة بمتوسط حسابي (3.365) وإنحراف معياري (0.553) وحصلت على مستوى متوسط أيضاً.

كما يوضح الجدول (4 - 5) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول تحقق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع المزايا. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل ميزة من المزايا التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن فقد تم استخراج الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية وإختبار "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول(4 – 6)؛ (4 – 7)؛ (4 – 8).

جدول (4 – 6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة التكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	ميزة الكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
28	تتسم كلفة المواد المستخدمة في منتجات الشركات بالانخفاض مُقارنة بالشركات المُنافسة	3.750	.804	42.70	0.000	5	مرتفعة
29	تقوم الشركة بعمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من اجل خفض الكلفة	3.916	.624	57.44	0.000	2	مرتفعة
30	تستخدم الشركة وسائل مختلفة من الرقابة في تصميم خدماتها من اجل ابقاء الكلفة منخفضة	3.952	.619	58.51	0.000	1	مرتفعة
31	تستخدم الشركة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف	3.881	.647	54.92	0.000	4	مرتفعة
32	تستخدم الشركة البحث والتطوير من اجل تحديث خدماتها وخفض التكاليف	2.892	.821	32.26	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة الكلفة	3.678	.476				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 – 6) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بميزة التكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (2.892 – 3.952) بمتوسط مقداره (3.678) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لميزة التكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تسعى الشركة إلى خفض تكاليف عملياتها " بمتوسط حسابي بلغ (3.952) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.678)، وانحراف معياري بلغ (0.619)، فيما حصلت الفقرة " تستخدم الشركة البحث والتطوير من اجل تحديث

عملياتها الإنتاجية وخفض التكاليف" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.892) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.6787) وانحراف معياري (0.821).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول ميزة تحقق التكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تحقق ميزة التكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة لميزة تحقق التكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق ميزة التكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 ـ 7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	ميزة الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
33	لدى الشركة إستراتيجية وسياسات واضحة ومُوثقة للجودة	3.539	.700	46.58	0.000	2	متوسطة
34	تسعى الشركة دائما إلى خفض نسبة المعيب في مُنتجاتها	3.369	.672	45.90	0.000	5	متوسطة
35	تعمل الشركة باستمرار على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها لتحسين الجودة	3.559	.700	42.58	0.000	1	متوسطة
36	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات مُنتجاتها مُطابقة للمواصفات والمعايير الوطنية	3.261	.678	44.04	0.000	6	متوسطة
37	تحرص الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل متميز للحصول على أعلى مُستوى من الجودة في خدماتها	3.464	.666	47.62	0.000	3	متوسطة
38	تحرص الشركة على استخدام أساليب متطورة ومتنوعة لتحسين الجودة في خدماتها الملاحية	3.452	.766	41.26	0.000	4	متوسطة
39	تستخدم الشركة أساليب ومعايير متعددة للرقابة على الجودة	3.226	.796	37.10	0.000	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة الجودة	3.413	.504				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 – 7) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بميزة تحقق الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن. حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (3.226 -

3.559) بمتوسط مقداره (3.413) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تعمل الشركة باستمرار على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها " بمتوسط حسابي بلغ (3.559) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.413)، وانحراف معياري بلغ (0.700)، فيما حصلت الفقرة " تستخدم الشركة أساليب ومعايير متعددة للرقابة على الجودة " على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.226) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.413) وانحراف معياري (0.796).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة لميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كانت متوسطة.

جدول (4 – 8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة المرونة في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	ميزة المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
40	تتصف المكائن والآلات التي تستخدمها الشركة بأنها ذات أغراض مُتعددة	2.869	1.169	22.48	0.000	2	متوسطة
41	يَمتلك العاملون في الشركة مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة مهمة	3.904	.529	67.65	0.000	1	مرتفعة
42	للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات الزبائن	3.321	.696	43.75	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة المرونة	3.365	0.553				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05 ≥ α) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 – 8) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة ميزة المرونة في مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (3.321 . 3.904) بمتوسط مقداره (3.365) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لميزة المرونة في مجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يمتلك العاملون في الشركة مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة مهمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.904) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.365)، وانحراف معياري بلغ (0.529)، فيما حصلت الفقرة " للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم مُنتجاتها." على المرتبة

الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.321) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.365) وانحراف معياري (0.696).

ويبين الجدول (4- 8) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول ميزة المرونة في مجموعة شركة قعوار في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ميزة المرونة في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت متوسطة.

جدول (4 – 9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن

ت	ميزة التسليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المرونة
43	الشركة تلتزم بمواعيد التسليم المُحددة مع الزبائن باستمرار	4.250	.656	59.35	0.000	1	متوسطة
45	للشركة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المُنافسين	3.952	.674	53.61	0.000	2	متوسطة
45	تستخدم الشركة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن	2.951	.935	28.73	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة شبكات المزودين	3.72 4	.5060				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (α ≤ 0.05) (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 9) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (2.951 – 4.250) بمتوسط مقداره (3.724) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " الشركة تلتزم بمواعيد التسليم المُحددة مع الزبائن باستمرار" بمتوسط حسابي بلغ (4,250) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.724)، وانحراف معياري بلغ (0.656)، فيما حصلت الفقرة " تستخدم الشركة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للتغير في الطلبيات" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.951) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.724) وانحراف معياري (0.935).

ويبين الجدول (4 - 9) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مستوى ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول ميزة التسليم لمجموعة شركة قعوار في الأردن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة لميزة التسليم لمجموعة شركة قعوار في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

(4 . 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين (VIF)Variance Inflation Factor وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به(VIF) للقيمة(10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من(0.05). والجدول رقم (4 – 10) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	التكامل مع الموردين	1.332	0.663
2	التكامل مع الوسطاء والموزعين	1.112	0.821
3	التكامل مع الزبائن	1.523	0.567

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 10) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (قدرات سلسلة التوريد)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (بالتكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) والبالغة (1.332 ؛ 1.112 ؛ 1.523) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.567 – 0.821) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في مجموعة شركة قعوار في الأردن.

(4 – 4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة HO_1

لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتكامل قدرات سلسلة التوريد(التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر لتكامل قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار، وكما هو موضح بالجدول(4 . 11).

جدول (4 . 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تكامل قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار	0.595	0.354	47.635	بين المجاميع	3	0.000	التكامل مع الموردين	0.164	2.942	0.004
				البواقي	80		التكامل مع الوسطاء والموزعين	0.431	7.431	0.000
				المجموع	83		التكامل مع الزبائن	0.133	2.360	0.019

***يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يوضح الجدول (4 . 11) أثر لتكامل قدرات سلسلة التوريد(التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد(التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.595) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.354)، أي أن ما قيمته (0.354) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار ناتج عن التغير في تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.164) للتكامل مع الموردين، (0.431) للتكامل مع الوسطاء والموزعين، (0.133) لمستوى التكامل مع الزبائن، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتكامل قدرات التوريد بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار بقيمة (0.164) للتكامل مع الموردين، (0.431) للتكامل مع الوسطاء والموزعين، (0.133) لمستوى التكامل مع الزبائن. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (47.635) وهي دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد(التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise للتحقق من أثر لتكامل قدرات سلسلة التوريد(التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار، وكما هو موضح بالجدول (4 . 12).

جدول (4 . 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تكامل قدرات سلسلة التوريد الأكثر تاثيراً في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Change Statistics التغيرات الإحصائية				
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	DF1	DF2	Sig* F Change
الميزة التنافسية	التكامل مع الوسطاء والموزعين	0.556	0.310	117.984	.3100	117.984	1	82	0.000
	التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع المودين	0.583	0.340	67.490	.0300	12.042	1	81	0.000
	التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع المودين + التكامل مع الزبائن	0.595	0.354	47.635	.0140	5.570	1	80	0.000

يوضح الجدول (4 . 12) أثر لتكامل قدرات سلسلة التوريد(التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد(التكامل مع الموردين، التكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات قعوار، إذ بلغت معاملات الارتباط R للمتغيرات كالآتي: (0.556) التكامل مع الوسطاء والموزعين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.583) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع المودين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.595) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع المودين + والتكامل مع الزبائن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.310) التكامل مع الوسطاء والموزعين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.340) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع المودين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.354) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع المودين + والتكامل مع الزبائن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R2 Change (0.310) التكامل مع الوسطاء والموزعين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.030) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع المودين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.014) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع المودين + والتكامل مع الزبائن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (117.984) التكامل مع الوسطاء والموزعين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (12.042) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع المودين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (5.570) التكامل مع الوسطاء والموزعين + التكامل مع المودين + والتكامل مع الزبائن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من تأثير تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة،والتسليم) في مجموعة شركات قعوار، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسة إلى أربعة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى HO_{1-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

الجدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تكامل قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ميزة الكلفة لمجموعة شركة قعوار في الأردن	0.334	0.112	3.358	بين المجاميع	3	0.023	التكامل مع الموردين	-0.071	-0.559	0.578
				البواقي	80		التكامل مع الوسطاء والموزعين	0.308	2.467	0.016
				المجموع	83		التكامل مع الزبائن	0.149	1.360	0.178

***يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)**

يوضح الجدول (4 . 13) أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لقدرات

سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.334) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.112)، أي أن ما قيمته (0.112) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن ناتج عن التغير في قدرات سلسلة التوريد ناتج عن التكامل مع الوسطاء والموزعين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.431) للتكامل مع الوسطاء والموزعين. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بقدرات سلسلة التوريد ببعدها التكامل مع الوسطاء والموزعين يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية(الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن بقيمة (0.308) للتكامل مع الوسطاء والموزعين، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.358) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى جزئيا، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) جزئيا، وتقبل الفرضية البديلة جزئيا ايضا التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد ببعدها (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{1-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة التنافسية (الجودة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة التنافسية (الجودة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 . 14).

جدول (4 . 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات سلسلة التوريد في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن

المتغير التابع	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن	0.048	1.350	بين المجاميع	3	0.265	التكامل مع الموردين	0.121	0.623	0.535
			البواقي	80		التكامل مع الوسطاء والموزعين	0.235	1.166	0.247
			المجموع	83		التكامل مع الزبائن	0.030	0.357	0.725

***يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يوضح الجدول (4 . 14) أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن، إذ بلغ معامل التحديد R2 (0.048)، أي أن ما قيمته (0.048) من التغيرات في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن ناتج عن التغير في ممارسة قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن)، وهو معامل تحديد ضعيف جدا. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسة قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن بقيمة (0.048). ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.350) وهي دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية)، وترفض الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة التنافسية (الجودة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{1-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين؛ والتكامل مع الوسطاء والموزعين؛ والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة التنافسية (المرونة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 15).

جدول (4 - 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات سلسلة التوريد في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن

المتغير التابع	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن	0.072	12.077	بين المجاميع	3	0.110	التكامل مع الموردين	0.109-	-0.842	0.402
			البواقي	80		التكامل مع الوسطاء والموزعين	0.299	2.344	0.022
			المجموع	83		التكامل مع الزبائن	-0.113	1.014-	0.314

***يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)**

يوضح الجدول (4 . 15) أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن، إذ بلغ معامل التحديد R2 (0.072)، أي أن ما قيمته (0.072) من التغيرات في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن ناتج عن التغير في قدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الوسطاء والموزعين)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.299) للتكامل مع الوسطاء والموزعين. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بقدرات سلسلة التوريد (التكامل مع الوسطاء والموزعين) يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن بقيمة (0.299) للتكامل مع الوسطاء والموردين. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.077) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة جزئيا، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) الثالثة جزئيا، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق ميزة التنافسية (المرونة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة HO_{1-4}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين ؛ والتكامل مع الوسطاء والموزعين ؛ والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة التنافسية (التسليم) في مجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تكامل قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وكما هو موضح بالجدول (4 . 16).

جدول (4 . 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات سلسلة التوريد في ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن

المتغير التابع	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ميزة التسليم لمجموعة شركة قعوار في الأردن	0.049	1.361	بين المجاميع	3	0.261	التكامل مع الموردين	.132	1.008	.316
			البواقي	261		التكامل مع الوسطاء والموزعين	.100	0.770	.444
			المجموع	264		التكامل مع الزبائن	.047	0.414	.680

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 15) أثر قدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن، إذ بلغ معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.049)، أي أن ما قيمته (0.049) من التغيرات في ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن ناتج عن التغير في قدرات سلسلة التوريد بأبعادها وهي قيمة ذات تأثير منخفض جدا، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.132) لتكامل مع الموردين، (0.100) للتكامل مع الوسطاء والموزعين، (0.100) للتكامل مع الزبائن. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بقدرات سلسلة التوريد بأبعادها يؤدي إلى زيادة في ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن بقيمة (0.132) لتكامل مع الموردين، (0.100) للتكامل مع الوسطاء والموزعين، (0.100) للتكامل مع الزبائن. ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.361) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الرابعة، وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية)، وترفض الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق ميزة التنافسية (المرونة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

(5 . 1): مناقشة النتائج والاستنتاجات

(5 . 2): التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة، وكما يأتي:

(5 . 1): النتائج والاستنتاجات:

النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لتكامل قدرات سلسلة التوريد:

أشارت النتائج إلى أن مستوى قدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركة قعوار في الأردن كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.756)، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لقدرات سلسلة التوريد في مجموعة شركة قعوار في الأردن بين (3.505 – 4.187)، وقد جاءت قدرات التكامل مع الزبائن بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.187)، يليها قدرات التكامل الموردين بمتوسط حسابي (3.576). وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، جاءت قدرات التكامل مع الوسطاء والموزعين بمتوسط حسابي بلغ (3.505).

1. تبيّن أن مستوى قدرات التكامل مع الموردين في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة التحليل والدراسة متوسطة.
2. كما تبيّن أن مستوى قدرات التكامل مع الوسطاء والموزعين في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة التحليل والدراسة متوسطة.
3. أظهرت النتائج أن مستوى قدرات التكامل مع الزبائن في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة التحليل والدراسة كانت مرتفعة.

ويرى الباحث أن هذه النتائج منطقية حيث أن قدرات سلسلة التوريد تتعلق بالتكامل ما بين الشركات في مواجهة تنسيق المواد وتدفق المعلومات ضمن شبكة المشتريات والإنتاج والتوزيع في سبيل ان تحقق الشركات الميزة التنافسية. كما ان تحسين فعالية سلسلة التوريد يتطلب الشراكة مع

المزودين بالإضافة إلى بناء علاقات حميمة مع العملاء. كما يرى الباحث ان علاقات مجموعة شركات قعوار في الأردن يكون معظم ارتباطها مع جهات خارجية سواء على مستوى الوسطاء أو الموردين وان التعامل مع موردين في داخل الأردن يكون محدود مما يعزز نتيجة ان قدرات سلسلة التوريد في مجموعة قعوار في الأردن جاءت متوسطة في بعديها المتعلق بقدرات تكامل سلسلة التوريد مع الموردين والوسطاء والموزعين وارتفاعها في بعد التكامل مع الزبائن.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للميزة التنافسية:

1. أشارت النتائج إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن كانت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.545)، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لتحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن بين (3.365 - 3.724)، وقد جاءت ميزة التسليم بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.724)، يليها ميزة التكلفة بمتوسط حسابي (3.678). وفي المرتبة الثالثة جاءت ميزة الجودة بمتوسط حسابي بلغ (3.413)، وأخيرا وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت ميزة المرونة بمتوسط حسابي بلغ (3.365).
2. تبيّن أن مستوى تحقيق ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطة.
3. كما تبيّن أن مستوى تحقيق ميزة المرونة في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطة.
4. أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة الكلفة في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.
5. أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

وهو ما يمكن تفسيره بأن مجموعة شركة قعوار في الأردن تسعى لتحقيق مزايا تنافسية وذلك من خلال تحقيق مستوى عال من التسليم لخدماتها بالدرجة الأولى ومن ثم العمل على خفض تكلفة خدماتها للعملاء بالدرجة الثانية مع الأخذ بنظر الإعتبار ميزة الجودة والمرونة دون تأثيرهما على ميزتي التكلفة والتسليم، وهو ما يمكن تفسيره بأن الواقع الحالي الذي تواجهه مجموعة شركة قعوار في الأردن فيما يتعلق بسلاسل توريدها ينطوي على معدلات عالية من التقلبات والتغيرات في متطلبات العملاء وتحديات لضمان ما يكفي من التوريد، الأمر الذي يجعل المرونة في سلسلة التوريد حتمية جديدة، وفي الوقت ذاته، فإن الرقابة على تكاليف سلسلة التوريد يتطلب من الشركات في مجموعة قعوار في الأردن العمل اكثر في جعل مرونة سلسلة التوريد أكثر استجابة للتطورات والتغييرات البيئية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد في بعد التكامل مع الوسطاء والموزعين في ميزة التكلفة التنافسية في مجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين، والتكامل مع الزبائن) في تحقيق ميزة الجودة في مجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).
3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد مع الوسطاء والموزعين في وعدم تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).
4. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكامل قدرات سلسلة التوريد مع الموردين والزبائن في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

5. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها (التكامل مع الموردين، والتكامل مع الوسطاء والموزعين) في تحقيق ميزة التسليم في مجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويرى الباحث أن هذه النتائج تختلف والنتيجة التي جاءت بها دراسة (Lee et al., 2006) التي بينت أن القدرات ذات المستوى العالي لإدارة سلسلة التوريد تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية والأداء المنظمي. كما أن الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي ومباشر في الأداء المنظمي. كما اختلف هذه النتيجة ودراسة (Ashish, 2007) التي توصلت أن هناك أثرا ايجابيا لقدرات إدارة سلسلة التوريد في مرونة سلسلة التوريد. ومرونة سلسلة التوريد لها أثرا ايجابيا في الميزة التنافسية. وأن قدرات إدارة سلسلة التوريد لها أثرا ايجابيا في الميزة التنافسية.

(2 . 5): التوصيات

تأسيساً على الطروحات الفكرية للدراسة وتحليلات نتائجها الميدانية وانطلاقا من نتائجها، يقدم الباحث التوصيات الآتية:

1. قيام مجموعة شركة قعوار في الأردن بإشراك الموردين الرئيسين في العمليات التطويرية والتشغيلية لخدماتها لما لهم من أهمية كبيرة في ذلك.
2. قيام مجموعة شركة قعوار في الأردن بمشاركة شركائها الاستراتيجيين بالمعلومات الأساسية ذات العلاقة بعملياتها الخدماتية والتوريدية.
3. التأكيد على ضرورة إيجاد نظم مرنة من قبل مجموعة شركة قعوار في الأردن للإستجابة بشكل فعال وسريع لأوامر العملاء، كالأعمال الإلكترونية
4. أن تعطي شركة قعوار إهتمام أكبر بأنظمة النقل والتوريد المستخدمة لما لهذه الأنظمة من أهمية في سرعة تلبية طلبيات العملاء.
5. التأكيد على ضرورة توفير قدرة لدى موردي مجموعة شركة قعوار في الأردن بالتعامل مع التغيير في حجم الخدمات المقدمة.
6. التأكيد على ضرورة توافر قدرة لدى موردي مجموعة شركة قعوار في الأردن لتوفير الخدمات اللوجستية ذات العلاقة بتسليم الطلبيات.
7. قيام مجموعة شركات قعوار في الأردن على زيادة التعاون مع الوسطاء والموزعين في حل المشكلات.
8. التأكيد على زيادة الروابط الشخصية بين مجموعة قعوار والزبائن لما يخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد.
9. زيادة اهتمام مجموعة قعوار في الأردن في عمليات البحث والتطوير من أجل تحديث خدماتها وخفض التكاليف.
10. ان تقوم مجموعة قعوار باتخاذ إجراءات أفضل للرقابة على الجودة في أعمالها.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

ثانيا: المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

- البرازي، تركي دهمان، (2012). "**اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط عمان: الأردن.
- البكري، ثامر ياسر، (2008). **استراتيجيات التسويق**، عمان، اليازوري للنشر والتوزيع.
- بن عيشي، بشير، (2009). **أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة**، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- جاسم، ماجد، (2010). استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، **مجلة العادسية للعلوم الإدارية**، مجلد12، العدد2، 41.
- جواد، شوقي ناجي، ومحمد سالم الشموط، (2008). **إدارة سلسلة التوريد**، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- حسان، محمد احمد (2009). "**إدارة سلاسل الامداد والتوزيع**". الإسكندرية الدار الجامعية.
- الحضيف، سليمان بن عبد الله، (2012). عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، **المجلة الأردنية لإدارة الأعمال**، مجلد8، العدد، 1،64.

- حمد، زينة محمود، (2012). "**اثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن** رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الشرق الاوسط. عمان: الأردن.
- الخالدي، محمد (2012). "**العلاقة بين استراتيجيات العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات واثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط. عمان: الأردن.
- داي، مارك، (2008). **ترجمة: خالد العامري، إدارة المشتريات**، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزي.
- دحبور، لؤي صبحي، (2010). **دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجية التنافسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- رسلان، يسرى عبد الحميد، (2007). المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجا، **المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي**، جامعة المينا، جمهورية مصر العربية.
- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2006). أساسيات إدارة سلاسل التوريد، **مجلة إدارة الأعمال**، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114، مصر، ص46.
- سملالي يحضية، بلال أحمد، (2004). الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة **بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية**، جامعة مسلية.

- الشعار، اسحاق محمد، (2011). **تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد واستراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الطويل وإسماعيل، أكرم احمد، رغيد إبراهيم (2008). "**العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى**"، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق،، ص13
- عبد الغنى، عمرو أبو اليمين، (2005). دور الإنترنت في تغيير الاستراتيجيات التسويقية وتوجه العملاء نحو السوق الإلكترونية، الملتقى **الإداري الثالث إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري**، أيام 29 -30 مارس 2005 http://www.managementforum.org.sa/ar/Default.asp?Do=4&LinkToDisplay=52 الموقع بالسعودية.
- عبيدات، سليمان. والشاويش، نجيب (2001)، **الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات**: إدارة سلسلة التوريد، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- العموش، خالد صالح، (2003). "**اثر التجارة الالكترونية على إدارة سلاسل التوريد: دراسة حالة على بعض الشركات الصناعية في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- الكنعاني، خليل والعلي، عبد الستار (2009). **إدارة سلسلة التوريد**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- الكنعاني، خليل. والعلي، عبد الستار (2014)، **إدارة سلسلة التوريد**، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- اللامي، غسان قاسم، (2008). **تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات**، عمان: دار الثراء للنشر والتوزيع.

- مصطفي محمود أبو بكر، (2006). **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر.

- المطيري، فيصل، (2012). **أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Awad, H. and Nassar, M. (2010), Supply Chain Integration: Definition and Challenges, **Proceeding of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientist**.
- Bagchi, T & Skjott-Larsen, P. (2002).Challenges of Integration in Supply Chain Networks: An European Case Study, **ACES Working Paper Series,** No. 2002.1.
- Cheragi et..al, (2012). Gaining Competitve Advantage Through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajaee Port in Iran, **International Business Research**, 5(2).
- Chopra, S. & Meindl, P. (2004). Supply Chain Management. 2 ed. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall
- Durant,W. (2010). Definingcompetitiveadvantage.E1c02 02/02/2010 12:45:37 Page 19.
- Dziwornu,R. (2013). Econometric analysis of factors affecting competitive advantage of broiler agri businesses in Ghana. **Journal of Development and Agricultural Economics**, 6(2):87-93
- Ehmke,C. (2010). Strategies for Competitive Advantage. University of Wyoming, WEMC FS#5-08.
- Enkel, E., Kausch, C. and Gassmann, O. (2005), Managing the Risk of Customer Integration, **European Management Journal**, 23(2), 203–13.
- Evans,and Collier,(2007). Operation Management an Integrated Goods and services,Approach,Thomson,South,western,U.S. Ainternational,student edition,www.swlearing.com
- Feldmann M, Müller S. (2003). “An incentive scheme for true information providing in supply chains”. **The International Journal of Management Science** (OMEGA), 31(2):63–73.

- Flatt, Sylvia J.;Kowalczyk, Stanley J.(2008), **Creating a competitive advantage through intangible assets: The direct and indirect effects of corporate culture and reputation**, **ACR** Vol.16(1&2).
- Gawad, G. ,Alkhteeb,T. &Intezar,M. (2014). Determinants of Competitive Advantages of Dates Exporting: An Applied Study on Saudi Arabia. **International Journal of Economics and Finance: 6(4).**
- Goldsmith, D.(2013). **Rethinking the Company's Competitive Advantage.** is with The Goldsmith Group (www.goldsmithgr.com) in Atlanta, a firm that specializes in identifying and solving problems.http://www.financialexecutives.org/.
- Hartline D. & Ferrell O. C (2008). **Marketing Strategy** ,4thThomson , South-Western**.**
- Hatani,L. , Zain- Djumahi,D. & Wirjodirjo,B. (2013). Competitive Advantage as Relationship Mediation between Supply Chain Integration and Fishery Company Performance In Southeast Sulawesi (Indonesia). **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM**), 6(5): 1-14.
- Heene, A & Sanchez, R. (2010). Enhancing Competences for Competitive Advantage, Advances in Applied Business Strategy (12), **Emerald Group Publishing Limited:** United Kingdom.
- Heizer,Jay and Render,Barry.(2001)"**Principles of Operations Management**".4 rd ed, Prentice Hall:New Jersey,U.S.A,
- Hinterhuber A. (2002), "**Value Chain Orchestration In Action And The Case Of The Global Agrochemical Industry**", Long Range Planning, Vol 35 No 6, Pp. 615-635
- Jurek, J.(2011), The Cost Of Capital For Alternative Investments, **Journal Of Investment Management**, 5, P. 65-69.

- Kagoma,E. (2014). Key Determinants Of National Advantage.Mzumbe University, **Unpublished Master's Thesis**.
- Kamann, **J.F. (2010).** Selection and Supply Chain Releations. Netherland
- Karimi,E. & Rafiee,M. (2014). Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (**Case Study: Iran Pumps Company.**
- Kearney,A. (2013). Creating Competitive Advantage Through the Supply Chain: **Insights on Undia. CSCMP India.**
- Keskinocak, P., & Tayur, S. (2001). **Quantitative Analysis For Internet-Enabled Supply Chains**. Interfaces, 31(2), 70-89.
- Kim, G. (2006), Eva And Traditional Accounting Measures: Which Metric Is A Better Predictor Of Market Value Of Hospitality Companies?, **Journal Of Hospitality & Tourism Research**, 30(1), 34-49.
- Kim ،Sang Man (2004)،An Empirical Investigation of the Impact of Electronic Commerce on Supply Chain Management: **A Study in the Healthcare Industry ،Unpublished ph D. Dissertation ،The University of Nebraska**
- Koch, (2005), Supply Chain center, The ABCs of Supply chain management.
- Koch, J. (2005), Supply Chain Center, The Abcs Of Supply Chain Management, Available Online: **Https://Www.Linkedin.Com, Retrieved 5/12/2014** .
- Krajewski, Lee,J.and Ritzman, Larry,P..(2005)**Operations Management**:".7th ed, Prentice Hall:New Jersey.

- Lambert Douglas M., Garcia-Dastugue ,S. J., Croxton, K. L. (2005), “An Evaluation Of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks”, **Journal Of Business Logistics**, Vol.26, No. 1:25-51.
- Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen.(2005) " Strategic Management: Process, Content, and Implementation":**Great Britain: Oxford University Press,**
- Njeri,k. &thuo,a. (2014). Factors influencing sustainable competitive advantage among cut flower companies.**international journal of current business and social sciences, 1 (1), 1-17**.
- Ross, A. (2011). Supply chain management in an uncertain economic climate: a UK perspective, **Construction Innovation**, 11(1), pp. 5-13
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., and Simchi-Levi, E. (2008). Designing and Managing the supply chain Concepts, Strategies and Case studies. **McGraw-Hill Publishing**, New York.
- Singh Vp, Sharma Vk, Sidhu Ms, Kingra Hs (2010).Broiler Production In Punjab-An Economic Analysis. Agric. Econ. Res. Rev. 23:315-324.
- Slack,Nigel,Chambers,Stuart,Harland,Christine,Harrston,Alan,andJohnston,Robert.(2004)"**Operations Management**".4nd ed,Prentice Hall:New York.
- Stevenson, W..(2005)**Operations Management** , 8th Ed , NewYork ,Mc Graw – Hill Irwin.
- Stevenson, W. & Bakker, E. (2002). **Operation Management**, New York :McGraw-Hill Co, Inc
- Sukati,I. , Hamid,A. ,Baharun,R. ,Alifiah, M. & Anuar, M. (2012). Competitive Advantage through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Integration. **International Journal of Business and Commerce, 1(7):1-11.**
- Sundram et al, (2011) Supply chain management practices in the electronics industry in Malaysia: Consequence for supply chain

performance" **International Journal of Technology Diffusion**, 1(3), 48-55, July-September 2010.

- Swaminathan, J. M. and Tayur, S. R., (2003), **Models for Supply Chainsin E-Business** ,Management Science, Volume. 49, Number.10, 13871406http://www.poms.org/conferences/poms2007/CDProgram/Topics/.../007-0249.pdf
- Tan, K. (2001). A framework of supply chain management literature, **European Journal of Purchasing and Supply Management**, 7: 39 – 48. Tracey ،M ،Vonderembse ،M and Lim ،J (2009). Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys to Enhancing Competitiveness and Improving Performance. **Journal of Operation Management**،. Vol ،17 .p: 411-428
- Vitasek, K. (2013). Supply Chain Managementterms And Glossary. Cscmp, Www.Scvisions.Com
- Wang,H. (2014). Theories for competitive advantage.University of Wollongong, hw19@uowmail.edu.au.
- Wynstra, F., Weele, A. and Weggeman, M. (2001), Managing supplier involvement in product development: three critical issues, **European Management Journal,** 19(2): 157-167.

الملاحق

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء بمحكمي الإستبانة

الرقم	اللقب العلمي والإسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	الشرق الأوسط
2	أ.د. ليث سلمان الربيعي	التسويق	الشرق الأوسط
3	أ.د. نجم العزاوي	إدارة الأعمال	البتراء
4	د. صباح اغا	إدارة الأعمال	البتراء
5	د. كامل الحواجرة	إدارة الأعمال	فلادلفيا
6	د. إ سعود المحاميد	إدارة الأعمال	الشرق الأوسط
7	د. علي عباس	إدارة الأعمال	الشرق الأوسط
8	د. سامر الدحيات	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
9	د. ايمن العبدالله	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية

ملحق (2)

الإستبانة بصورتها النهائية

الأستاذ الفاضل

تحية طيبة

يهدف الباحث إلى القيام بالدراسة الحالية الموسومة

" أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (مجموعة شركات قعوار في الأردن: دراسة حالة)"

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال عملكم, فإن الباحث يتوجه إليكم راجيا التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة وبيان رأيكم السديد ورؤاكم في ما شملته هذه الإستبانة من فقرات, أملين وضع إشارة مناسبة أمام الفقرة بمدى إدراككم لمحتواها من حيث ما خصصت لقياسه.

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

1 – الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2 – العمر

30 سنة فأقل ☐ من 31 – 34 سنة ☐

من 35 – 39 سنة ☐ 40 سنة فأكثر ☐

3 – المؤهل العلمي

دبلوم كلية مجتمع فأقل ☐ بكالوريوس ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4 – عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل ☐ من 6 – 10 سنوات ☐

من 11 – 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐

5 – المركز الوظيفي

موظف ☐ مدير قسم ☐

مدير مساعد ☐ نائب مدير عام ☐

مدير عام ☐

القسم الثاني: أسئلة الإستبانة

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من العبارات التالية, علما بأن المقياس لفقرات الإستبانة سآخذ التدريج التالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	غير أوافق بشدة
5	4	3	2	1

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	غير أوافق بشدة
	التكامل مع الموردين					
1	تتشارك الشركة مع الموردين في الرؤية المستقبلية والعمل معاً					
2	العلاقة بين الشركة والموردين مبنية على الثقة والإلتزام					
3	تعمل الشركة على إشراك الموردين في أنشطتها المختلفة					
4	تعمل الشركة على تكوين علاقة مع الموردين طويلة الأجل					
5	هناك إلتزام من الموردين مع الشركة لفترة طويلة					
6	توجد قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الموردين والشركة					
7	تتبادل الشركة الموردين المعلومات بشفافية ووضوح					
8	يقدم الموردون خدمات ما بعد التوريد تتلائم مع متطلبات الشركة					
9	هناك مصداقية لكفالات الموردين لما يتم توريده					
	التكامل مع الوسطاء والموزعين					
10	هناك علاقة تعاون وثيق بين الشركة والوسطاء والموزعين					
11	هناك ثقة قوية وتقارب بين الشركة والوسطاء والموزعين					
12	يتم التنسيق بشكل ملائم للأنشطة المشتركة بين الشركة والوسطاء والموزعين					
13	يتم التعاون بين الشركة والوسطاء والموزعين في حل المشكلات					
14	هناك عملية تعلم مشترك تتم بين الشركة والوسطاء والموزعين					
15	يتم تداول المعلومات بشفافية بين الشركة والوسطاء					

	والموزعين					
16	هناك تكامل كفؤ بين الشركة والوسطاء والموزعين					
17	توجد قنوات إتصال متكاملة بين الشركة والوسطاء والموزعين					
18	تحرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير خدمات الشركة في الوقت المناسب في السوق					
19	تحرص الشركة والوسطاء والموزعين على توفير منتجات الشركة في المكان المناسب					
	التكامل مع الزبائن					
20	تعمل الشركة على حل الشكاوى الواردة من الزبائن بسرعة وفعالية					
21	تعمل الشركة على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن					
22	تحرص الشركة على تقديم خدمات متميزة لإشباع حاجات الزبائن					
23	توجد قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الشركة والزبائن					
24	تحرص الشركة على الحصول على ولاء الزبائن دائما					
25	تحرص الشركة على المعاملة الحسنة مع الزبون					
26	تحرص الشركة على القيام بمسح لأراء الزبائن والتعرف على أذواقهم وأهوائهم لغرض إشباعها					
27	تحرص الشركة على إيجاد روابط شخصية مع الزبائن تخدم أهدافها التسويقية في الأمد البعيد					
	الكلفة					
28	تتسم كلفة الخدمات المقدمة من الشركة بأنها اقل كلفة من الشركات المُنافسة					
29	تقوم الشركة بعمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من اجل خفض الكلفة					
30	تستخدم الشركة وسائل مختلقة من الرقابة في تصميم خدماتها من اجل إبقاء الكلفة منخفضة					
31	تستخدم الشركة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف					
32	تستخدم الشركة البحث والتطوير من اجل تحديث خدماتها وخفض التكاليف					

	الجودة					
33	لدى الشركة إستراتيجية وسياسات واضحة ومُوثقة للجودة					
34	تسعى الشركة دائما إلى خفض نسبة المعيب في خدماتها					
35	تعمل الشركة باستمرار على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها لتحسين الجودة					
36	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات خدماتها مُطابقة للمواصفات والمعايير الوطنية والدولية					
37	تحرص الشركة على تصميم خدماتها بشكل متميز للحصول على اعلى مُستوى من الجودة في خدماتها					
38	تحرص الشركة على استخدام أساليب متطورة ومتنوعة لتحسين الجودة في خدماتها الملاحية					
39	تستخدم الشركة أساليب ومعايير متعددة للرقابة على الجودة					
	المرونة					
40	تتصف المكائن والآلات التي تستخدمها الشركة بأنها ذات أغراض مُتعددة					
41	يَمتلك العاملون في الشركة مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة مهمة					
42	للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات الزبائن					
	التسليم					
43	الشركة تلتزم بمواعيد التسليم المُحددة مع الزبائن باستمرار					
44	للشركة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المُنافسين					
45	تستخدم الشركة احدث النظم في إدارة المخازن من اجل تامين الاستجابة السريعة للتغير طلبات الزبائن					

انتهت الإستبانة وشكراً لتعاونكم